

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Študijný program: Aplikovaná informatika

Odbor: Informační systémy a technologie

Rozvoj modelu MBI v oblasti podpory finančnej konsolidácie na platforme CPM

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študent : Bc. Marek Kanuščák

Vedúci : doc. Ing. Jan Pour, CSc.

Oponent : Ing. Vladislav Štefaňák

2016

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som diplomovú prácu spracoval samostatne a že som uviedol všetky použité pramene a literatúru, z ktorej som čerpal.

V Prahe, dňa 21. apríla 2016

.....

Meno a priezvisko

Pod'akovanie

Ďakujem doc. Ing. Janovi Pourovi, CSc. za jeho odborné vedenie a cenné rady pri spracovaní tejto diplomovej práce. Ďalej ďakujem spoločnosti MIBCON a.s. za uvedenie do problematiky finančnej konsolidácie a poskytnutie cenných informácií, vďaka ktorým mi bolo umožnené spracovanie tejto práce. V neposlednom rade sa chcem poďakovať Ing. Michaelae Zemanovej za jazykovú korektúru a celej svojej rodine za ich podporu.

Abstrakt

Diplomová práca je venovaná problematike a podpore finančnej konsolidácie na platforme CPM (Corporate Performance Management). Cieľom tejto práce je vytvorenie úloh týkajúcich sa životného cyklu projektu implementácie CPM riešenia pre podporu finančnej konsolidácie v dostatočnom detaile pre rozvoj modelu MBI (Manažment Business Informatiky), ako aj podrobné spracovanie kľúčových aktivít a väzieb na existujúce prostredie MBI. Teoretická časť je venovaná analýze dostupných zdrojov, popisu procesu finančnej konsolidácie a platformy CPM. Praktická časť vychádza z týchto teoretických poznatkov ako aj z poznatkov z praxe a využíva ich ako podklad pre spracovanie do podoby zodpovedajúcej pravidiel MBI. Prínosom práce je vytvorenie spomínaných úloh, ich kľúčových aktivít a väzieb na existujúci obsah MBI pre účel efektívnej práce užívateľa s modelom. Pri niektorých úlohách došlo k definícii nových aplikácií, dokumentov a metrík pre ďalší rozvoj MBI modelu.

Kľúčové slová

Konsolidovaná účtovná závierka, Finančná konsolidácia, Corporate Performance Management (CPM), Manažment Business Informatiky (MBI)

Abstract

This thesis occupies with the issue and support of financial consolidation platform CPM (Corporate Performance Management). The aim of this thesis is the creation of tasks related to the lifecycle of the project implementation of CPM solution to support financial consolidation in sufficient detail for the development of a MBI model (Management of Business Informatics). This thesis also occupies with the detailed processing of key activities and links with the existing MBI environment. The theoretical part deals with analysis of the available resources, it describes the process of financial consolidation and CPM platform. The practical part is based on the theoretical knowledge as well as practical knowledge and uses both of them as a basis to processing them into a form, so, they comply with the MBI rules. The added value of this thesis is the creation of new tasks, their key activities and the links to existing MBI content in order to increase the efficiency of the worker, which uses the model. Regarding several tasks, there were created definitions of new applications, documents and metrics for the further development of MBI model.

Keywords

Consolidated financial statement, Financial consolidation, Corporate Performance Management (CPM), Management of Business Informatics (MBI)

Obsah

1	Úvod	1
1.1	Vymedzenie témy práce a dôvod výberu témy	1
1.2	Ciele práce a spôsob ich dosiahnutia	1
1.3	Predpoklady a obmedzenia práce	1
1.4	Štruktúra práce	1
1.5	Výstupy práce a očakávané prínosy	2
2	Rešerš informačných zdrojov	3
3	Charakteristika konsolidovanej účtovnej závierky	4
3.1	Úvod do problematiky	4
3.2	Konsolidovaná účtovná závierka	5
3.3	Povinnosť zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky	5
3.4	Obsah Konsolidovanej účtovnej závierky	7
3.5	Zhrnutie kapitoly	7
4	Finančná konsolidácia	8
4.1	Proces finančnej konsolidácie	8
4.2	Vymedzenie konsolidačného celku	9
4.2.1	Uplatňovaný vplyv	9
4.2.2	Konsolidačný celok	12
4.2.3	Podniky nezahrnuté do konsolidačného celku	15
4.3	Vymedzenie konsolidačných pravidiel	15
4.4	Odsúhlasenie vzájomných vzťahov	16
4.5	Určenie konsolidačných metód	16
4.6	Pretriedenie a úprava položiek individuálnych účtovných závierok	17
4.6.1	Zladenie formálnej kategorizácie položiek	17
4.6.2	Zladenie účtovných metód	18
4.7	Stanovenie konsolidačného rozdielu	18
4.8	Začlenenie zložiek z individuálnych účtovných závierok do závierky materského podniku	20
4.8.1	Metóda úplnej konsolidácie	20
4.8.2	Metóda ekvivalencie	21
4.8.3	Metóda podielovej konsolidácie	21
4.9	Prevod z meny lokálnej na menu vykazovania	21
4.10	Vylúčenie vzájomných vzťahov	22
4.10.1	Úpravy ovplyvňujúce konsolidovanú súvahu	23

4.10.2	Úpravy ovplyvňujúce konsolidovaný výkaz ziskov a strát	24
4.10.3	Úpravy ovplyvňujúce celú konsolidovanú účtovnú závierku.....	24
4.11	Zhrnutie kapitoly.....	27
5	Corporate Performance Management.....	28
5.1	Charakteristika CPM.....	28
5.2	Aplikácie CPM	29
5.2.1	Rozpočtovanie, plánovanie a prognózovanie	30
5.2.2	Tvorba a prezentácia pracovných panelov	30
5.2.3	Modelovanie a optimalizácia profitability.....	30
5.2.4	Finančná konsolidácia	30
5.2.5	Finančné a štatutárne výkazníctvo.....	30
5.3	Podpora finančnej konsolidácie na platforme CPM	31
5.4	Zhrnutie kapitoly.....	32
6	Implementácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie podľa MBI	33
6.1	Referenčný model MBI	33
6.2	Zavedené úlohy	34
6.2.1	CPM finančné konsolidácie – Spracovanie úvodnej štúdie.....	34
6.2.2	CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia	53
6.2.3	CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia.....	68
6.2.4	CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia	91
6.3	Zhrnutie kapitoly.....	103
7	Záver.....	104
	Terminologický slovník.....	106
	Zoznam literatúry	107
	Zoznam obrázkov	109
	Zoznam tabuliek	109
	Príloha 1 – Aplikácia AQ005B.....	110
	Príloha 2 - Aplikácia AQ011A	113
	Príloha 3 - Aplikácia AQ012A	116
	Príloha 4 - Dokument D429A.....	120
	Príloha 5 - Dokument D430A.....	123
	Príloha 6 - Dokument D431A.....	125
	Príloha 7 - Dokument D432A.....	128
	Príloha 8 – Metrika I535.....	130
	Príloha 9 - Metrika I536	132

Príloha 10 - Metrika I537	135
Príloha 11 - Metrika I538	138

1 Úvod

1.1 Vymedzenie témy práce a dôvod výberu témy

Témou tejto diplomovej práce je teoretické spracovanie charakteristiky a postupu zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky, predstavenie platformy CPM (Corporate Performance Management) a interpretácia týchto znalostí v rámci referenčného modelu MBI (Manažment Business Informatiky). Dôvodom výberu témy bol osobný záujem autora o technológie spojené s platformou CPM a ich využitie v rámci podpory finančnej konsolidácie.

1.2 Ciele práce a spôsob ich dosiahnutia

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je rozšírenie referenčného modelu riadenia podnikovej informatiky (MBI) v oblasti implementácie CPM systému na podporu finančnej konsolidácie. Konkrétne sa jedná o vytvorenie štyroch samostatných úloh, ktoré predstavujú postup a odporúčania pre riadenie projektov takéhoto charakteru. V každej úlohe budú popísané základné znalostné východiská a pomocou podrobne spracovaných kľúčových aktivít bude určený možný spôsob aplikácie týchto úloh. Ďalším cieľom je vytvorenie väzieb týchto novovzniknutých objektov v existujúcom prostredí referenčného modelu MBI. Vytváranie týchto objektov bude sprevádzané dôkladnou analýzou dostupnej odbornej literatúry a skúsenosťami autora s danou problematikou. Pri návrhu úloh bude autor práce vychádzať z praktických pracovných skúseností spoločnosti MIBCON a.s., ktorá má bohaté skúsenosti v implementácii CPM systémov pre podporu finančnej konsolidácie. Teoretická časť diplomovej práce bude venovaná charakterizovaniu konsolidovanej účtovnej závierky a na základe rešerše dostupnej literatúry vymedzuje proces finančnej konsolidácie. V neposlednom rade je cieľom čitateľa zoznámiť s platformou CPM a s jej využitím.

1.3 Predpoklady a obmedzenia práce

Predpokladom práce je, že použité zdroje literatúry budú uvedené v zozname literatúry. Obmedzením práce je špecifický spôsob práce s referenčným modelom MBI, ktorý rešpektuje rozdielne citačné normy ako štandardy platné pre záverečné akademické práce. Ďalším obmedzením je ustálená forma vstupných formulárov, pomocou ktorých sa dané objekty v rámci modelu MBI vytvárajú.

1.4 Štruktúra práce

Diplomová práca je rozdelená do siedmych kapitol. Po úvode práce nasleduje rešerš informačných zdrojov a literatúry v oblasti riešenej problematiky, ktorá bude obsahovať komentáre na podobné akademické práce. Tretia kapitola bude zameraná na charakteristiku

konsolidovanej účtovnej závierky, vymedzenie jej obsahu a povinností jej zostavenia. V štvrtej kapitole bude na základe rešerše dostupných informačných zdrojov analyzovaný a zovšeobecnený proces finančnej konsolidácie na úrovni čiastkových činností zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky. V rámci piatej kapitoly bude čitateľ oboznámený s platformou CPM a jej možnými aplikáciami. V šiestej kapitole bude venovaný priestor k vytváraniu úloh projektu implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie pre účel rozvoja referenčného modelu MBI. V záverečnej siedmej kapitole budú popísané výsledky diplomovej práce, na ktoré autor prišiel, prínos autora k riešenej problematike a zhodnotenie využiteľnosti dosiahnutých výsledkov.

1.5 Výstupy práce a očakávané prínosy

Očakávané prínosy vychádzajú zo stanovených cieľov. Jedná sa o vytvorenie komplexného pohľadu na skúmanú problematiku. Vytvorené úlohy a doplňujúce objekty budú obsahovať prehľadne spracovanú a koncentrovanú znalosť pre záujemcu o danú oblasť. Užívatelia referenčného modelu MBI môžu vďaka takto pripraveným objektom rýchlo a ľahko preniknúť do riešenej problematiky. Výstupom tejto práce sú vyššie spomenuté objekty, ktoré môžu užívatelia a tvorcovia modelu MBI využiť ako zdroj znalostí a postupov pri implementácii CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

2 Rešerš informačných zdrojov

Cieľom tejto kapitoly je zhodnotiť dostupné zdroje, ktoré súvisia s témou tejto práce. Pre účel rešerše boli vybrané zdroje v oblasti finančnej konsolidácie, CPM platformy a referenčného modelu MBI.

Významný teoretický podklad pre spracovanie čiastkových častí tejto práce predstavuje diplomová práca Jany Šmídovej s názvom „Konsolidovaná účetní jednotka“. Autorka v tejto práci pomerne podrobne vymedzuje a popisuje proces finančnej konsolidácie z pohľadu českých účtovných štandardov a medzinárodných štandardov IFRS. Táto práca je napísaná precízne a je možné vidieť, že autorka disponovala bohatými znalosťami v oblasti finančnej konsolidácie.

Ako ďalší zdroj pre túto prácu je vhodné spomenúť diplomovú prácu Ludmily Skočíkovej s názvom „Finanční analýza konsolidované účetní závěrky“. Tá sa vo svojej práci zameriava nielen na problematiku zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky, ale taktiež na jej finančnú analýzu. V rámci nej popisuje ukazovatele ako napr. likviditu, aktivitu, rentabilitu, atď.

Čo sa týka prípadových štúdií a iných kvalitných prác na tému zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky, je možné povedať, že ich už existuje pomerne veľké množstvo. Ďalšími kvalitnými zdrojmi informácií sú považované knihy od autorov, ktorí majú s danou problematikou veľké skúsenosti. Jedná sa napr. o knihy od pána Zelenku [1], pána Harnu [5] a mnoho ďalších.

Pre popis CPM platformy existuje mnoho akademických prác. Čo sa týka dostupných prác, ktoré sa týkajú podpory finančnej konsolidácie na platforme CPM, bola vybraná bakalárska práca s názvom „Finanční konsolidace pomocí nástroje Oracle Hyperion Financial Management“, ktorú vypracoval Martin Štiller. Teoretická časť jeho práce je zameraná na všeobecný teoretický popis problematiky finančnej konsolidácie a platformy CPM. Praktická časť je zameraná na stručný popis konsolidačného procesu prostredníctvom konkrétneho CPM systému (Hyperion Financial Management).

Ďalšou prácou z pohľadu CPM platformy a finančnej konsolidácie je diplomová práca Pavla Syneka s názvom „Analýza trhu s nástroji CPM pro finanční konsolidaci“, ktorá je ale zameraná skôr na požiadavky na konsolidačný systém a samotnú analýzu trhu, než na samotný konsolidačný proces. Ten je v práci zaradený len okrajovo.

Z pohľadu problematiky definície a formulovania úloh do modelu MBI z pohľadu implementačných projektov popisujú vo svojich diplomových prácach napr. Denisa Velebová („Rozvoj modelu MBI v oblasti implementace a integrace WMS“) a Michaela Hrbková („Rozvoj modelu MBI v oblasti implementace CRM“). V oboch prípadoch je implementácia systémov zovšeobecnená v rámci štyroch úloh, ktoré majú slúžiť ako návod na zavedenie a prispôbenie implementovaných systémov s cieľom zvýšenia podpory procesov, ktoré podporujú, a tiež zvýšenia konkurencieschopnosti na trhu.

3 Charakteristika konsolidovanej účtovnej závierky

Cieľom tejto kapitoly je na základe rešerše dostupnej literatúry v dostatočnej miere popísať a charakterizovať konsolidovanú účtovnú závierku, vymedziť jej obsah a definovať povinnosti jej zostavenia.

3.1 Úvod do problematiky

V súčasnej dobe v dôsledku globalizácie a kapitalizácie trhu je vytvorený priestor pre vznik holdingov, ktorým je vďaka tomu umožnené situovať ich dcérske podniky v rámci krajín celého sveta. Vznikajú podniky, ktoré sídlia v rôznych štátoch, kde platia rozdielne účtovné metódy, na území ktorých je platná iná mena a v rámci ktorých sa podriaďujú rozdielnemu právnemu systému.

Aby externí užívatelia účtovnej závierky (štát, investori, potenciálni partneri, atď.) mali relevantné informácie o účtovných jednotkách v rámci celého holdingu, do ktorého majú záujem investovať peniaze, sú všetky takéto spoločnosti povinné zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku. Táto povinnosť vyplýva buď zo zákona (napr. v ČR je táto povinnosť daná zákonom o účtovníctve), alebo tiež v prípade, ak má daný holding kótované cenné papiere na burze. Vznik konsolidovanej účtovnej závierky je výstupom procesu finančnej konsolidácie. Jedná sa o upravovanie a zlučovanie finančných informácií z individuálnych účtovných závierok materského podniku a jeho dcérskych podnikov za účelom zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky. Tá podáva finančné informácie o skupine podnikov, ako by to bola samostatná ekonomická jednotka. Skupina podnikov, za ktorú je zostavovaná konsolidovaná účtovná závierka, sa nazýva konsolidačný celok (popísaný v podkapitole 4.2.2). Ten je chápaný ako samostatná účtovná jednotka a v jeho konsolidovaných výkazoch sú zohľadnené transakcie s okolitým svetom, zatiaľ čo transakcie v rámci skupiny musia byť eliminované. V prípade nezostavenia konsolidovanej účtovnej závierky by mali užívatelia účtovnej závierky k dispozícii len individuálne účtovné závierky jednotlivých podnikov v rámci konsolidačného celku. Pre externého užívateľa, ktorý sa nevyzná v účtovných metódach, by pohľad len na individuálne výkazy mohol viesť k určitému skresleniu finančnej situácie a výkonnosti celku. Výsledok konsolidácie materského a jeho dcérskych podnikov môže ale taktiež zakryť určité užitočné informácie o jednotlivých podnikoch a ich aktivitách zahrnutých v účtovnej závierke. Na prvý pohľad je proces zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky jednoduchý, ale v dôsledku rôznych legislatívnych ustanovení je tento proces veľmi zložitý, a preto je potrebné ho štandardizovať (napr. pomocou IFRS, CAS, US GAAP, atď.¹).
[1]

¹ IFRS - International Financial Reporting Standards, CAS – Czech Accounting Standards, US GAAP - US Generally Accepted Accounting Principles.

Konsolidácia účtovných výkazov je pomerne nový fenomén účtovného vykazovania. Jej vznik sa datuje približne od 80. a 90. rokov 19. storočia spolu s právnymi fúziami, akvizíciami a s rozvojom veľkého priemyslu. Konsolidácia sa začala štandardizovať niekedy v druhej polovici 20. storočia. [1]

3.2 Konsolidovaná účtovná závierka

Pod pojmom konsolidovaná účtovná závierka rozumieme takú závierku, ktorá je zostavená za skupinu účtovných jednotiek, ktoré sú spolu určitým spôsobom vzájomne prepojené. Tieto prepojenia sa zakladajú na rôznych základoch, a to napríklad::

- na základe držania vlastníckych podielov,
- na základe zmluvného usporiadania,
- na základe personálnej spriaznenosti,
- na základe príbuznosti predmetu činnosti,
- na základe iným spôsobom aplikovanej miery vplyvu atď. [1]

Podľa pána docenta Zelenku [1] musí konsolidovaná účtovná závierka:

- čo najlepšie vyjadriť finančnú situáciu, výkonnosť a peňažné toky ekonomickej jednotky (konsolidačného celku),
- poskytnúť jej užívateľom relevantné a spoľahlivé informácie,
- obsahovať pre užívateľa zrozumiteľné informácie, a to za predpokladu, že ide o informácie, ktorých potenciál prevyšuje informačný potenciál individuálnych účtovných závierok jednotiek zahrnutých do ekonomickej jednotky (konsolidačného celku),
- musí obsahovať informácie, ktoré zvyšujú schopnosť užívateľov porovnávať finančnú situáciu a výkonnosť ekonomickej jednotky s inými jednotkami, ktoré môžu byť usporiadané aj odlišným spôsobom ako napr. po divíziách, pobočkách atď.

Medzinárodné štandardy účtovného výkazníctva (IFRS) vo svojom koncepčnom rámci vymedzujú hlavné skupiny užívateľov účtovných závierok. Tieto skupiny užívateľov je možné zatriediť do troch skupín:

1. poskytovatelia prostriedkov a zdrojov (vlastníci, poskytovatelia pôžičiek, zamestnanci, dodávatelia, burza, atď.),
2. odberatelia výrobkov, tovaru a služieb,
3. užívatelia, ktorí majú kontrolnú funkciu (centrálne a lokálne vlády, regulačné orgány a agentúry, odbory a verejnosť). [1]

3.3 Povinnosť zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky

Prvé konsolidované účtovné výkazy môže konsolidujúca jednotka zostaviť k dátumu nadobudnutia a počiatku užívania určitej formy vplyvu nad inou jednotkou. Tento deň je

označovaný ako dátum akvizície. Tieto výkazy však majú predovšetkým pomocnú funkciu a konsolidovanú závierku potom zostavuje štandardne za rovnaké obdobie, ako závierku individuálnu². Jednotky, ktoré sú povinné zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku, definuje štandard IFRS 10 – Konsolidovaná účtovná závierka. V minulosti boli tieto pravidlá súčasťou štandardu IAS 27. [1]

Povinnosti zostavovať a predložiť konsolidovanú účtovnú závierku za konsolidačný celok je venovaný druhý odsek tohto štandardu, v ktorom je uvedené, že povinnosť majú tie podniky, ktoré ovládajú jednu alebo viaceré ďalšie jednotky (problematike ovládania je venovaná pozornosť v podkapitolách 4.2.1 a 4.2.2).

Prístup k oslobodeniu podniku od povinnosti zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky je v medzinárodných štandardoch rýdzo pragmatický a jasne uchopiteľný i bez formálnych pravidiel a parametrov.

Je možné povedať, že ovládajúci podnik nemusí zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku v momente, kedy jeho zostavenie neprinesie užívateľom podstatnú pridanú hodnotu, pretože ju zostavuje podnik, ktorý je v hierarchii konsolidačného celku vyššie a ostatní držitelia hlasovacích práv zostavenie nevyžadujú. Vo štvrtom odseku tohto štandardu [2] je uvedené nasledujúce:

Materský podnik nemusí predkladať konsolidovanú účtovnú závierku, pokiaľ spĺňa všetky nasledujúce podmienky:

1. je plne vlastnený alebo čiastočne vlastnený dcérskym podnikom inej účtovnej jednotky a všetci jeho ostatní vlastníci, vrátane tých, ktorí inak nie sú oprávnení hlasovať, o tom boli informovaní a nemajú námietky proti tomu, aby materský podnik neprezentoval konsolidovanú účtovnú závierku,
2. jeho dlhové a kapitálové nástroje nie sú obchodované na verejnom trhu³,
3. nepredložil svoju účtovnú závierku komisii pre cenné papiere či inej regulačnej organizácii a zároveň nie je v procese vedúcom k predloženiu tejto účtovnej závierky za účelom emisie akejkoľvek triedy nástrojov na verejnom trhu a
4. jeho najvyšší alebo niektorý vyšší materský podnik zostavuje konsolidovanú účtovnú závierku, ktorá je k dispozícii pre verejné použitie a ktorá spĺňa požiadavky Medzinárodných štandardov účtovného výkazníctva.

² Môže nastať aj situácia, keď sú v rámci konsolidačného celku rôzne nastavené účtovné obdobia (bežný kalendárny rok, fiškálny rok). V tomto prípade je nutné vykonať zmenu tak, aby sa daný podnik prispôbil štandardu na úrovni konsolidačného celku. Problematike je venovaný priestor v podkapitole 4.3.

³ Myslené v rámci domácej alebo zahraničnej burzy cenných papierov alebo mimo burzového trhu, vrátane miestnych alebo oblastných trhov.

3.4 Obsah Konsolidovanej účtovnej závierky

Podľa pána docenta Zelenku [1] je obsah konsolidovanej účtovnej závierky veľmi podobný ako v prípade zostavovania individuálnej účtovnej závierky. Pozostáva z nasledujúcich základných účtovných výkazov:

- konsolidovaná súvaha,
- konsolidovaná výsledovka (výkaz o úplnom výsledku)
- konsolidovaný výkaz o peňažných tokoch,
- konsolidovaný výkaz zmien vlastného kapitálu,
- konsolidovaná príloha.

Obsah a pravidlá pre zostavovanie a vykazovanie konsolidovanej účtovnej závierky sú z pohľadu jednotlivých štandardov v istých oblastiach rozdielne. Typickými príkladmi môžu byť IFRS a US GAAP, ale v praxi sa využívajú štandardy jednotlivých búrz, kde je holding kótovaný.

3.5 Zhrnutie kapitoly

V rámci kapitoly bol čitateľ oboznámený o dôvodoch potreby zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky, s jej charakteristikou, obsahom a s povinnosťou jej zostavenia. Taktiež nadobudol teoretický podklad, ktorý sa viaže k hlavnej téme tejto práce. Nasledujúca kapitola bude venovaná analýze a popisu procesu finančnej konsolidácie, prostredníctvom ktorého sa konsolidovaná účtovná závierka zostavuje.

4 Finančná konsolidácia

Konsolidovaná účtovná závierka je výstupom procesu finančnej konsolidácie. Cieľom tejto kapitoly je na základe rešerše dostupných zdrojov analyzovať a popísať jednotlivé etapy (činnosti) tohto procesu.

4.1 Proces finančnej konsolidácie

Proces finančnej konsolidácie pozostáva z viacerých, na seba nadväzujúcich špecifických činností, ktoré sa v rámci procesu zostavovania individuálnej účtovnej závierky neuskutočňujú. Základné etapy konsolidácie je možné logicky vymedziť a usporiadať nasledovne:

1. **Vymedzenie konsolidačného celku**, a teda zistenie charakteru a výšky uplatňovaných vplyvov, zahrnutia či nezahrnutia jednotlivých subjektov do konsolidačného celku, rozhodnutie o zahrnutí v prípadoch, kedy je možné uplatniť výnimky. Patrí sem aj prípadne zaistenie súčtu vlastného majetku a čistého obratu a jeho porovnanie s limitmi v prípade testovania povinnosti zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku.
2. Podstatou druhej etapy je **vymedzenie konsolidačných pravidiel** skupiny.
3. V rámci ďalšej etapy je nutné **odsúhlasiť vzájomné vzťahy** konsolidačného celku, ktoré budú musieť byť neskôr eliminované.
4. V ďalšej etape, kedy už je vymedzený konsolidačný celok a sú jasne definované pravidlá, je nutné na základe týchto kritérií a noriem (štandardov), ktorými sa materský podnik pri zostavovaní konsolidovanej účtovnej závierky riadi, **určiť konsolidačné metódy**. Pomocou nich sú jednotlivé výkazy závierky zostavované.
5. Nasleduje **pretriedenie a úprava položiek individuálnych účtovných závierok**, kde je potrebné zohľadniť používané pravidlá v jednotlivých účtovných jednotkách a vykonať ich úpravu tak, aby nebola konsolidovaná účtovná závierka skreslená práve použitím iných pravidiel. Táto činnosť predstavuje taktiež prevod výkazov z lokálneho štandardu na štandard vykazovania.
6. V prípade, že je účtovná jednotka prvýkrát zaradená do konsolidačného celku, je potrebné **stanoviť konsolidačný rozdiel**.
7. V rámci ďalšej etapy sa jedná o **začlenenie zložiek z individuálnych účtovných závierok** (súvahy a výkazu ziskov a strát) **do závierky materského podniku**. Táto činnosť je vykonávaná v rozsahu a položkách zodpovedajúcich príslušnej metóde konsolidácie a ich príslušné rozčlenenie podľa štruktúry konsolidovaných účtovných výkazov vrátane prenosu príslušných zostatkov z minulých rokov.
8. Ďalšou činnosťou procesu finančnej konsolidácie je **prevod z meny lokálnej na menu vykazovania** a následný **výpočet kurzového rozdielu**.

9. **Vylúčenie vzájomných vzťahov** a to ako medzi konsolidujúcou jednotkou a konsolidovanými účtovnými jednotkami, tak aj medzi konsolidovanými účtovnými jednotkami navzájom. Po ukončení tejto činnosti už nič nebráni v zostavení konsolidovanej účtovnej závierke. [3], [4], [5] a [8]

4.2 Vymedzenie konsolidačného celku

Aby bolo možné vymedziť konsolidačný celok (popísaný v podkapitole 4.2.2), je nevyhnutné identifikovať charakter vzťahov medzi investorom a jednotkami, do ktorých investoval, a v ktorých má významný vplyv (jednotlivé druhy vplyvov sú popísané nižšie). Tradičným pojatím vymedzenia konsolidačného celku boli jednoznačne vlastnícke vzťahy medzi jednotlivými podnikmi konsolidačného celku. V súčasnosti sa vlastnícky vzťah berie ako jeden z parametrov, ktoré určujú, či podnik do konsolidačného celku zahrnúť alebo nezahrnúť. Avšak väčšiu váhu dnes prikladáme vzťahom, ktoré lepšie vyjadrujú intenzitu účasti investora v rámci inej účtovnej jednotky. Hlavným kritériom určenia miery vplyvu podľa medzinárodných účtovných štandardov je držanie hlasovacích práv⁴. [1]

Podľa Loji [10] je pri finančnej konsolidácii veľmi dôležité rozlíšiť, aká je uplatňovaná miera vplyvu materského podniku na riadení podnikania dcérskeho podniku. Podiel na hlasovacích právach ovládaného podniku potom určuje, aký podiel na vlastnom kapitále pripadne materskému podniku.

4.2.1 Uplatňovaný vplyv

Aby bolo možné rozhodnúť, ktoré podniky budú súčasťou konsolidačného celku, je nutné definovať **mieru uplatňovaného vplyvu** materského podniku v jednotlivých podnikoch.

Podľa Harnu [5] uplatňovaný vplyv predstavuje vplyv, ktorý určitému subjektu umožňuje kontrolovať alebo aj riadiť subjekt, v ktorom tento vplyv uplatňuje. Vplyv v inom podniku je možné dosiahnuť viacerými spôsobmi, ako npr.:

- získaním podielu základného majetku,
- získaním sprostredkovaného podielu na hlasovacích právach prostredníctvom podielu v podniku, ktorý uplatňuje vplyv v ďalšom podniku,
- dohodou o hlasovacích právach odlišnou od podielu na základnom majetku,
- inými dohodami.

Podľa Kovanicovej [7] je taktiež nutné prihliadať aj k tzv. **miere účasti**. Tú je možné spoľahlivo kvantifikovať alebo je daná podielom na základnom kapitále, do ktorého je investované. Kvantifikáciu miery účasti je vhodné vysvetliť na jednoduchom príklade.

⁴ Z toho vyplýva, že majetková účasť materského podniku nemusí byť vždy rovnaká ako miera vplyvu.

Máme podnik, ktorého základný kapitál je vo výške 100 000 000 Kč. Vlastník v minulosti kúpil 49% zo základného kapitálu. Nominálna hodnota tejto účasti je teda 49 000 000 Kč. Pokiaľ nebudú hrať rolu žiadne iné vplyvy a nebudú uzavreté žiadne dohody týkajúce sa miery vplyvu, tak takáto miera bude odvodená od miery účasti (49% hlasovacích práv). V opačnom prípade (vlastník nadobudne dohodou napríklad 80% určitých rozhodovacích práv) bude miera vplyvu odlišná od miery účasti. [7]

Miera vplyvu sa na rozdiel od miery účasti určuje len verbálne. Pritom sa rozlišujú tri typy – **rozhodujúci vplyv**, **podstatný vplyv** a **spoločný vplyv** (výnimkou je menšinový vplyv). Okrem spomenutých vplyvov môže konsolidovaná jednotka vplývať dvojakým spôsobom a to **priamo** alebo **nepriamo**. [7]

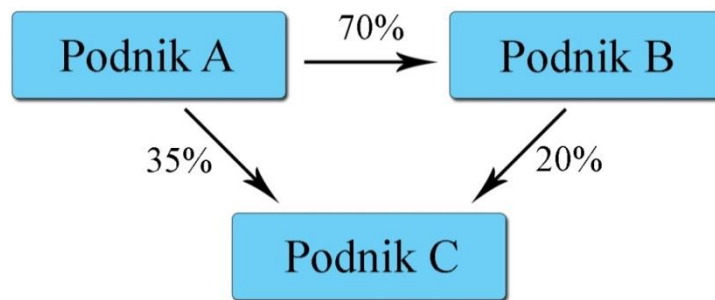
4.2.1.1 Priamy vplyv

Priamy vplyv predstavuje vplyv daného podniku, ktorý je uplatňovaný v inom subjekte prostredníctvom priamej kontroly a účasti. Jedná sa napr. o vlastníctvo podielu v danom subjekte alebo výkon vplyvu na základe iných bezprostredných dvojstranných právnych aktov. [5]

4.2.1.2 Nepriamy vplyv

Nepriamy vplyv je vplyv, ktorý nie je uplatňovaný priamo, ale prostredníctvom iného subjektu. [5]

Podstatu priameho a nepriameho vplyvu zobrazuje Obrázok 4.1, ktorý je zobrazený nižšie. Podľa Harnu [3] je podnik A materským podnikom voči podniku B a zároveň podniku C. V podniku B uplatňuje podnik A priamy rozhodujúci vplyv vzhľadom k účasti na riadení vo výške 70% hlasovacích práv. Podnik B je teda dcérskym podnikom voči podniku A. Podnik A taktiež uplatňuje 35% hlasovacích práv v podniku C. Tento vplyv je priamy. Okrem toho podnik A uplatňuje ešte nepriamy vplyv prostredníctvom podniku B. To znamená, že podnik A uplatňuje v podniku C celkovo $35\% + 20\% = 55\%$ hlasovacích práv. Z toho vyplýva, že podnik A má v podniku C rozhodujúci vplyv, čiže podnik C je pre podnik A dcérskym. Pri výpočte uplatňovaného vplyvu na riadení sa percentá nepriameho vplyvu neprepočítavajú (nejedná sa o určovanie vlastníckeho podielu).



Obrázok 4.1 - Priamy a nepriamy vplyv [3]

4.2.1.3 Rozhodujúci vplyv

Tento vplyv so sebou prináša právomoc ovládať finančné a prevádzkové politiky dcérskeho podniku. Investujúci podnik ovláda podnik vtedy, ak v ňom vlastní (či už priamo alebo nepriamo) **viac než 50%** hlasovacích práv. Pri tomto podiele sa spojenie medzi dvoma partnermi považuje za vzťah „materský podnik – dcérsky podnik“. Ovládanie existuje aj vtedy, ak vlastní materský podnik len 50% či dokonca ešte menej hlasovacích práv, pokiaľ ovládanie vyplýva zo zmluvy, stanov, dohody alebo iných skutočností. [7]

4.2.1.4 Podstatný vplyv

Ak podnik vlastní priamo alebo nepriamo (prostredníctvom dcérskych podnikov) **aspoň 20% a maximálne 50%** hlasovacích práv podniku, do ktorého investoval, znamená, že má podstatný vplyv, pokiaľ nie je preukázaný opak. V tejto situácii vzniká vzťah investor a pričlenený podnik. Podstatný vplyv je právomoc zúčastniť sa rozhodovania o finančných a prevádzkových politikách pričleneného podniku⁵. Investor rozhoduje vždy len v spojení s niekým ďalším. [7]

4.2.1.5 Spoločný vplyv

Nadobudnúť spoločný vplyv znamená, že dvaja alebo viacero spoluvlastníkov uzavrujú záväznú zmluvnú dohodu o spoločnom podnikaní, v ktorom príjmu záväzok podieľať sa rovnakým podielom na podnikaní, ktoré je predmetom dohody. Zaväzujú sa, že v ňom budú zdieľať kontrolu, čím sa rozumie, že žiadny zo spoluvlastníkov nebude v pozícii, v ktorej by spoločné podnikanie jednostranne ovládal. [7]

⁵ Nejedná sa o právomoc ovládať tieto politiky.

4.2.2 Konsolidačný celok

Konsolidačný celok je materský podnik a tie dcérske a pričlenené podniky, ktoré boli zaradené do skupiny podnikov, za ktorú materský podnik zostavuje konsolidovanú účtovnú závierku. [5]

Všetky typy podnikov sú definované v nasledujúcej časti tejto práce.

4.2.2.1 Materský podnik

Materským podnikom sa rozumie subjekt, ktorý uplatňuje priamo alebo nepriamo v inom podniku určitý vplyv (kontrolu) – v dcérskom podniku rozhodujúci vplyv, v pričlenenom podniku podstatný vplyv alebo v spoločnom podniku spoločný vplyv. [5]

Na základe tejto definície je materský podnik taký podnik, ktorý uplatňuje akýmkoľvek spôsobom vplyv v inom podniku. Toto vymedzenie je však subjektívne, pretože je vždy spojené len s pohľadom na daný podnik a ním ovládané subjekty. To znamená, že materský podnik môže byť zároveň ovládaný iným podnikom. [3]

4.2.2.2 Dcérsky podnik

Aby podnik mohol byť podnikom dcérskym, musí ho investor ovládať (podstatný je rozhodujúci vplyv). Jedná sa o schopnosť podniku riadiť prevádzkovú a finančnú činnosť iného podniku za účelom podieľať sa na ekonomických úžitkoch plynúcich z týchto činností. Aby podnik ovládal, musí mať schopnosť alokovať zdroje podniku, do ktorého investoval a schopnosť zaistiť, aby ovládal úžitky plynúce z daného podniku (vrátane vystavení sa jeho stratám) a obmedziť prístup ostatných k týmto úžitkom. [3]

4.2.2.3 Pričlenený podnik

Pričleneným podnikom sa rozumie subjekt, v ktorom iný podnik vykonáva podstatný vplyv (priamo alebo nepriamo). V prípade nepriameho vplyvu podnik vykonáva podstatný vplyv prostredníctvom dcérskych podnikov. [5]

V pôvodnej definícii došlo k vypusteniu charakteristiky nepriameho vplyvu v znení „prostredníctvom dcérskeho resp. dcérskych podnikov“. Vo väčšine prípadov skutočne existuje nepriame ovládanie len prostredníctvom dcérskych podnikov. Na druhej strane z hľadiska definície podstatného vplyvu a vyplývajúceho postavenia ako pričleneného podniku nie je rozhodujúci spôsob, prostredníctvom ktorého významná účasť na ovládaní vznikla, ale samotný fakt, že táto významná účasť existuje. Môže teda nastať aj situácia, kedy podstatný vplyv bude uplatňovaný aj prostredníctvom pričleneného podniku alebo inak. [3]

Z vyššie uvedeného je zrejmá skutočnosť, že aj na prvý pohľad jednoduché vymedzenie môže v určitých špecifických situáciách vyvolať ďalšie otázky jeho presného

dodržania. Pokiaľ je na druhej strane záujem zachovať všeobecne vyžadovanú zásadu verného a pravdivého obrazu, ktorá samozrejme platí aj pre zostavovanie konsolidovaných účtovných závierok, je v mnohých štátoch uplatňovaná zásada akceptovania nepriameho vplyvu aj prostredníctvom pričleneného podniku. Uplatnené to je za predpokladu, že prostredníctvom prepočtu hlasovacích práv má daný podnik podstatný vplyv. [3]

4.2.2.4 Spoločný podnik

Spoločným podnikom sa rozumie subjekt, v ktorom iný podnik vykonáva priamo alebo nepriamo spoločný vplyv. [3]

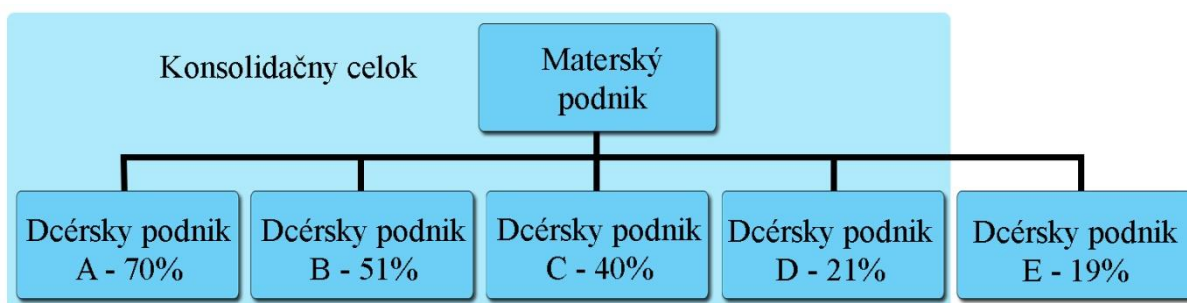
Jedná sa o kategóriu podnikov, v ktorých dva alebo viacero účastníkov vykonávajú spolu kontrolu na základe zmluvy tak, že žiadny z nich nemá rozhodujúci podiel a zásadné rozhodnutia musia byť prijímané jednomyseľne. [3]

4.2.2.5 Zhrnutie

Z vyššie uvedeného vyplýva, že nie všetky podniky, ktoré je možné označiť ako dcérske alebo pričlenené vo vzťahu k materskému podniku zostavujúceho konsolidovanú účtovnú závierku, budú zahrnuté do konsolidačného celku. Existujú tiež kritéria a zásady, na základe ktorých sa rozhoduje o zaradení alebo nezaradení jednotlivých subjektov do konsolidačného celku. Podľa Sedláčka [6] do konsolidačného celku nemusia byť zahrnuté dcérske alebo pričlenené podniky:

- u ktorých nie je podiel na konsolidačnom celku významný, hlavne z hľadiska súhrnu súvahy, čistého obratu a vlastného kapitálu,
- u ktorých dlhodobé obmedzenia významne bránia konsolidujúcemu podniku vo výkone jeho práv ohľadne nakladania s majetkom alebo v riadení konsolidovaných podnikov,
- nie je možné bez preukázateľne nutných nepriamych nákladov alebo bez preukázateľne nutného zdržania získať informácie, ktoré sú nutné pre zostavenie konsolidovanej účtovnej závierky,
- ak sú akcie konsolidovaných účtovných jednotiek držané výhradne za účelom ich predaja v bezprostredne nasledujúcom účtovnom období,
- pokiaľ jedna alebo viacero účtovných jednotiek spadajúcich do konsolidácie vykonávajú tak odlišnú činnosť, že by ich zahrnutím do konsolidačného celku došlo k porušeniu verného a poctivého obrazu konsolidovanej účtovnej závierky.

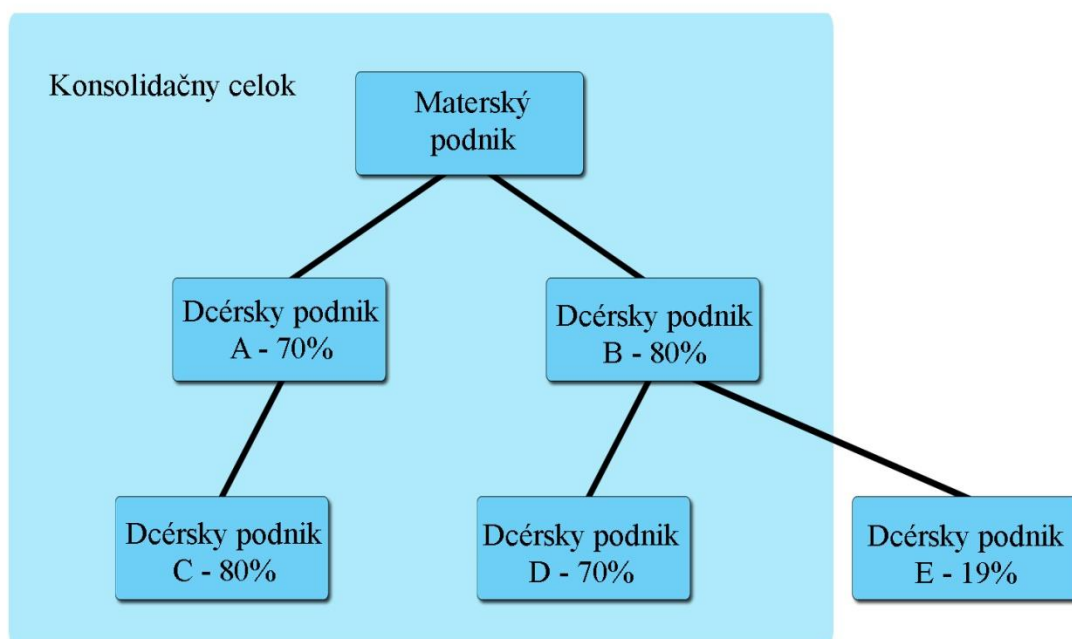
Samotné vymedzenie konsolidačného celku je možné znázorniť prostredníctvom príkladu (viď Obrázok 4.2).



Obrázok 4.2 - Konsolidačný celok (príklad č. 1) [autor]

Obrázok 4.2 znázorňuje jednoduchú skupinu podnikov, pri ktorej na prvý pohľad všetky podniky patria do konsolidačného celku. Ak vezmeme do úvahy uplatňovaný vplyv materského podniku v jednotlivých dcérskych podnikoch, zistíme, že podnik E nebude do konsolidačného celku zahrnutý, pretože materský podnik v ňom uplatňuje len nevýznamný vplyv. Naproti tomu v podniku A a B uplatňuje rozhodujúci vplyv a v podniku C a D uplatňuje podstatný vplyv.

Konsolidačný celok môže mať aj zložitejšiu štruktúru, kde vzniká viacero úrovní materských podnikov⁶. Ilustráciu takejto štruktúry predstavuje Obrázok 4.3.



Obrázok 4.3 - Konsolidačný celok (príklad č. 2) [autor]

⁶ Jedná sa napr. o štruktúru, kde materský podnik je zároveň dcérskym podnikom ďalšieho materského podniku.

4.2.3 Podniky nezahrnuté do konsolidačného celku

Podľa pána docenta Zelenku [1] k nezahrnutiu do konsolidačného celku dochádza vtedy, keď napr.:

- konsolidujúca účtovná jednotka nemôže v konsolidovanej účtovnej jednotke realizovať svoje hlasovacie práva,
- podiel konsolidujúcej účtovnej jednotky na konsolidačnom celku nie je významný,
- konsolidujúca jednotka nemôže na konsolidovanej dlhodobo uplatňovať svoj vplyv,
- podiel v konsolidovanej jednotke je nadobudnutý za účelom obchodovania.

4.3 Vymedzenie konsolidačných pravidiel

Materský podnik okrem vymedzenia konsolidačného celku vyhlasuje tiež konsolidačné pravidlá. Podľa nich konsolidované účtovné jednotky (vrátane tých zahraničných) upravujú predkladané údaje pre zostavenie konsolidovanej účtovnej závierky. Dcérske podniky sú teda povinné dodržiavať konsolidačné pravidlá vyhlásené materským podnikom a údaje, ktoré sú pre zostavenie konsolidovanej účtovnej závierky potrebné, upravuje podľa týchto pravidiel. Konsolidačné pravidlá skupiny sú pre každé účtovné obdobie, za ktoré sa konsolidovaná účtovná závierka zostavuje, upravené tak, aby vyhovovala aktuálnemu alebo súdobému zneniu využívaných účtovných noriem a požiadavkám na vypovedajúcu schopnosť zostavenej konsolidovanej účtovnej závierky. [4]

V konsolidačných pravidlách by mali byť zahrnuté:

- spôsoby oceňovania jednotlivých položiek majetku a záväzkov,
- spôsoby tvorby a čerpania rezerv, opravných položiek, tvorby odpisových plánov,
- požiadavky na údaje určené pre konsolidáciu, ktoré predkladajú dcérske, pričlenené a spoločné podniky materskému podniku,
- spôsob prepočtu cudzích mien,
- systém a metódy konsolidácie,
- termíny predkladania údajov, termíny predloženia konsolidovaných účtovných závierok nižších konsolidačných celkov a termín zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky za konsolidačný celok v prípade zostavovania konsolidácie po jednotlivých úrovniach. [4] a [9]

Z chronologického hľadiska môže podľa Kovanicovej [7] nastať taká situácia, že podniky konsolidačného celku majú rozdielne nastavené termíny pre zostavovanie ročných účtovných výkazov. Tento problém sa rieši dvoma spôsobmi:

- ak dcérsky podnik zostavuje svoje ročné účtovné výkazy v inom termíne, ako je termín konsolidácie materským podnikom, musí poskytnúť aktuálne informácie prostredníctvom účtovných výkazov,
- ak dcérsky podnik zostavuje svoje ročné účtovné výkazy v inom termíne, ale v povolenom časovom rozmedzí, nezostavuje zvláštne výkazy pre vstup do konsolidácie. Do konsolidácie musia byť premietnuté operácie, ktoré vo vzťahu „materský a dcérsky podnik“ nastali v období medzi termínom individuálnych účtovných výkazov dcérskeho podniku a termínom konsolidovaných výkazov.

4.4 Odsúhlasenie vzájomných vzťahov

V prípade tejto etapy sa jedná o činnosť, ktorú je nevyhnutné vykonávať z dôvodu korektného neskoršieho vylučovania (eliminácie) vzájomných vzťahov (viď podkapitola 4.10). Cieľom vzájomného odsúhlasenia vzťahov je ešte pred odoslaním účtovných záznamov pre účel centrálneho spracovania finančnej konsolidácie odstrániť možné rozdiely v identifikácii vzájomných vzťahov medzi konsolidovanými jednotkami.

Táto činnosť má zabezpečiť kontrolu finančných zostatkov na konsolidačných účtoch (napr. pohľadávka podniku A) a kontrolu finančných účtov s danou protistranou (napr. záväzky podniku B). Jej vykonávaním sa čiastočne predíde výskytu možných rozdielov v rámci nastavených kontrol. Prípadné rozdiely sú medzi konsolidovanými jednotkami prehodnocované a postupuje sa takým spôsobom, aby došlo ku vzájomnej zhode.

4.5 Určenie konsolidačných metód

Zahrnutie individuálnych účtovných závierok do konsolidovanej účtovnej závierky je možné vykonať pomocou metód, ktoré sú bližšie vysvetlené v podkapitole . Aká metóda bude konsolidujúcim podnikom zvolená, závisí na tom, aký vplyv v konsolidovanom podniku uplatňuje. [5] a [9]

Spojitosť medzi uplatňovanými vplyvmi a vybranými konsolidačnými metódami je zachycuje Tabuľka 4.1.

Tabuľka 4.1 – Voľba využívannej metódy konsolidácie [9]

Uplatňovaný vplyv	Zvolená konsolidačná metóda
Rozhodujúci	Úplná
Podstatný	Ekvivalenčná
Spoločný	Podielová ⁷

⁷ Podielová metóda nie je napr. podľa IFRS už uplatňovaná, no v CAS je však stále uznávaná.

Tento krok je možné považovať za súčasť činnosti vymedzovania pravidiel materským podnikom. Jednotlivé konsolidačné metódy sú popísané v podkapitole 4.8.

4.6 Pretriedenie a úprava položiek individuálnych účtovných závierok

Dalo by sa povedať, že táto činnosť predstavuje akýsi medzník medzi samotnou konsolidáciou a činnosťami vykonávanými pred konsolidáciou. Aby bolo zostavovanie konsolidovanej účtovnej závierky na konzistentnej úrovni, je potrebné zahrnúť do procesu aj túto činnosť, ktorá má za úlohu zladení individuálne účtovné závierky do podoby, ktorá by bola vhodná pre účely neskoršieho sčítavania.

Podľa Harnu [5] je tento krok rozdelený do dvoch odlišným subprocesov a to:

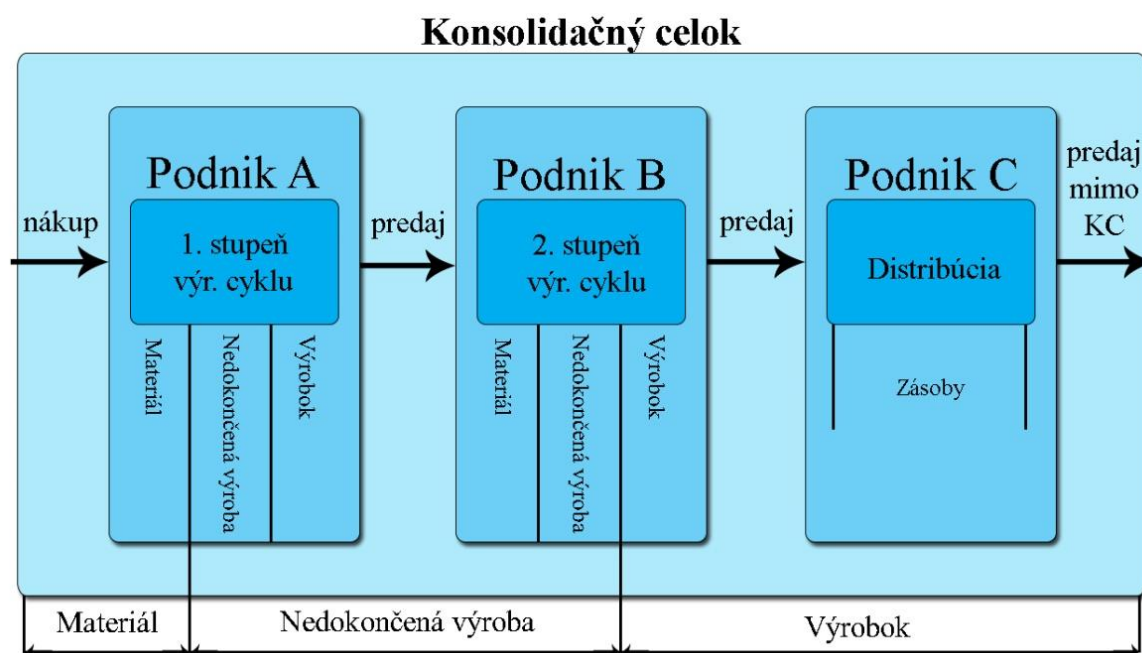
1. zladenie formálnej kategorizácie položiek,
2. zladenie účtovných metód.

4.6.1 Zladenie formálnej kategorizácie položiek

V prvom subprocese ide o jednoduché „prehadzovanie“ jednotlivých čiastok medzi účtami, aby neskoršie agregovanie dávalo zmysel. V jednoduchosti sa jedná o zmenu kategórií položiek. Táto zmena ale nebýva jednoduchá, pretože dcérske podniky môžu pochádzať z rôznych odvetví a ich podnikateľská činnosť je rozdielna. Pre zjednotenie kategorizácie skrz celým konsolidačným celkom sa vytvára u jednotlivých účtovných jednotiek tzv. „most“. Vo svojej podstate sa jedná o „premostenie“ medzi individuálnou účtovnou osnovou a konsolidovanou osnovou. Za predpokladu, že sa účtovné osnovy podnikov nebudú meniť, je možné toto spárovanie využívať obdobným spôsobom aj budúce účtovné obdobia. [5]

V rámci skupiny môže taktiež dochádzať k predaju výkonov. Pre jeden výrobný podnik, ktorý predáva svoj hotový výrobok ďalšiemu podniku pre svoje ďalšie spracovanie, znamená takáto položka úbytok výrobkov a na druhej strane pre kupujúci podnik prírastok materiálu. Aby bolo možné sa na konsolidačný celok pozeráť ako na samostatný podnik, je nutné tieto operácie zachytiť v konsolidovaných výkazoch ako nedokončenú výrobu. Až po úplnom dokončení finálneho produktu je možné tieto položky zachytiť ako hotové výrobky. V prípade, že je v skupine ešte ďalší podnik, ktorý sa chystá výrobok len distribuovať, zachytenie tejto transakcie sa síce v danom podniku zobrazuje ako pohyb tovaru, ale v konsolidovanom výkaze sa táto položka vykazuje, ako hotový výrobok dovtedy, kým sa skutočne nepredá⁸. Tento jav je zobrazuje Obrázok 4.4. [9]

⁸ Existujú aj ďalšie možnosti vzájomných vzťahov ako napr. predaj fixného majetku so ziskom, tvorba opravnej položky voči pohľadávke, tvorba rezervy voči partnerovi, výplata dividend, atď.



Obrázok 4.4 - Zachytenie položiek v konsolidovanej účtovnej závierke [9]

4.6.2 Zladenie účtovných metód

Zladovanie účtovných metód úzko súvisí s vymedzovanými konsolidačnými pravidlami vyhlásenými konsolidujúcim podnikom. Harna [5] vo svojej publikácii spomína nasledujúce faktory, ktoré významne ovplyvňujú priebeh zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky:

- daňové dopady a daňovo motivované účtovné zápisy,
- spôsoby oceňovania majetku a záväzkov vo všetkých zložkách,
- kurzové prepočty,
- skreslenie z hľadiska finančného leasingu.

Účtovné metódy by mali byť zladené tak, aby konsolidovaná účtovná závierka poskytovala informácie v rámci dodržiavania princípu verného a pravdivého zobrazenia skutočnosti.

4.7 Stanovenie konsolidačného rozdielu

V procese finančnej konsolidácie sa táto činnosť nevykonáva každé účtovné obdobie. Konsolidačný rozdiel sa stanovuje vždy v prípade, ak sa dcérsky podnik vyskytne v konsolidačnom celku po prvýkrát resp. materský podnik nadobudne v dcérskom aspoň podstatný vplyv. Pri nákupe podielov vzniká rozdiel medzi nákupnou cenou⁹ a účtovnou

⁹ Cena je zachytená na účte dlhodobých cenných papierov alebo investícií.

hodnotou podielu nakúpeného podniku. Tento rozdiel musí byť pri konsolidácii vyrovnaný. [5]

Podľa českých účtovných princípov je konsolidačný rozdiel definovaný ako rozdiel medzi nákupnou cenou konsolidovaného podniku a jeho ocenením podľa podielovej účasti konsolidujúcej účtovnej jednotky na výške vlastného kapitálu vyjadreného reálnou hodnotou. Výška takéhoto vlastného kapitálu predstavuje rozdiel reálnych hodnôt aktív a reálnych hodnôt cudzieho kapitálu ku dňu akvizície alebo ku dňu zvýšenia účasti. Vzorec vyzerá nasledovne:

$$KR = NC \text{ podielu} - p * (\sum A_{RH} - \sum Z_{RH}),$$

kde „KR“ je konsolidačný rozdiel, „NC“ je nákupná cena, „p“ je vlastnícky podiel, „A“ sú aktíva, „Z“ sú záväzky a „RH“ je reálna hodnota. [9]

Ďalej podľa českého účtovného štandardu:

- sa konsolidačný rozdiel odpisuje do dvadsiatich rokov rovnomerným odpisom, pokiaľ neexistujú dôvody na pre kratšiu dobu odpisovania,
- zvolená doba odpisovania musí byť spoľahlivo preukázateľná nesmie sa porušovať princíp verného a poctivého obrazu finančnej situácie účtovnej jednotky,
- konsolidačný rozdiel sa účtuje do položky zúčtovanie aktívneho konsolidačného rozdielu alebo zúčtovanie záporného konsolidačného rozdielu (oproti výnosom alebo nákladom z bežnej činnosti),
- odpisy konsolidačného rozdielu sa vykazujú vo zvláštnej položke konsolidovaného výkazu ziskov a strát. [5]

Podľa IFRS sa kladný konsolidačný rozdiel označuje ako goodwill. Ten sa vykazuje v dlhodobých nehmotných aktívach. V prípade záporného goodwillu sa jedná o Zisk z výhodnej kúpy a vykazuje sa do výnosov. Štandard IFRS 3 definuje goodwill ako aktívum, ktoré predstavuje budúce ekonomické úžitky vyplývajúce z ostatných aktív získaných v podnikovej kombinácii, ktoré nie je možné individuálne identifikovať a vykázat oddelene. Goodwill je tým pádom definovaný z hľadiska jeho podstaty a nie z hľadiska jeho ocenenia. Goodwill sa narozdiel od českej úpravy neodpisuje. Namiesto toho sa každoročne testuje na zníženie hodnoty. [9]

Novela IFRS 3, ktorá je platná od 1.7. 2009, predstavuje nový spôsob kalkulácie goodwillu. Ten sa nemá vzťahovať len k investorovmu podielu, ale k celému konsolidovanému celku. Jedná sa o tzv. úplný goodwill, ktorý zahŕňa okrem goodwillu väčšinového vlastníka ešte goodwill menšinových účastníkov. Jeho kalkulácia je vyjadrená nasledovne:

$$Goodwill = NC \text{ podielu} + NP + DDP \text{ v } RH - 100 * (\sum A_{RH} - \sum Z_{RH} - \sum pZ_{RH}),$$

kde „NC“ je nákupná cena, „NP“ sú nekontrolné podiely, „DDP“ sú doposiaľ držané podiely, „A“ sú aktíva, „Z“ sú záväzky, „pZ“ sú podmienené zisky a „RH“ je reálna hodnota. [9]

Nekontrolný podiel predstavuje taký podiel na vlastnom kapitále dcérskeho podniku, ktorý nie je vlastnený materským podnikom priamo alebo nepriamo cez iné dcérske podniky. Jedná sa o podiel na vlastnom kapitále patriaci inému subjektu. Oceňuje sa na základe fair value alebo pomerovým podielom na identifikovateľných čistých aktívach nadobúdaného podniku. [9]

4.8 Začlenenie zložiek z individuálnych účtovných závierok do závierky materského podniku

Pre začlenenie výkazov jednotlivých individuálnych účtovných jednotiek do výkazu materského podniku existujú tieto tri metódy:

- metóda úplnej konsolidácie,
- metóda podielovej konsolidácie,
- metóda ekvivalencie. [5]

Hľadisko, ktoré určuje použitie jednotlivých metód, je miera vplyvu ovládajúceho, riadiaceho a konsolidujúceho podniku (viď Tabuľka 4.1). Pri rozhodujúcom vplyve je využívaná metóda plnej konsolidácie. Pokiaľ sa jedná o spoločný rozhodujúci vplyv, používa sa metóda podielovej konsolidácie alebo metóda ekvivalencie (konsolidujúca jednotka si môže zvoliť jednu z nich). V prípade podstatného vplyvu je využívaná metóda ekvivalencie. [5]

4.8.1 Metóda úplnej konsolidácie

Metóda úplnej konsolidácie je založená na koncepcii ekonomickej jednotky, kedy nás zaujíma nielen podiel na dosiahnutých výsledkoch vyplývajúcich z vlastníckeho podielu materského podniku, ale aj celkové výsledky podniku, v ktorom je uplatňovaný vplyv vrátane celkového pohľadu na štruktúru jeho aktív a pasív. To znamená, že k jednotlivým položkám súvahy a výkazu ziskov a strát individuálnej účtovnej závierky materského podniku priradzujeme príslušné položky dcérskych podnikov. Táto metóda zodpovedá princípu pohľadu na konsolidačný celok, akoby šlo o samostatný podnik. [8]

To však znamená, že je nutné zabezpečiť, aby takto zostavená účtovná závierka zodpovedala účtovným zásadám aplikovaným na účtovnú jednotku. Ak v individuálnych účtovných závierkach boli zachytené transakcie medzi podnikmi v rámci konsolidačného celku ako samostatnými právnymi subjektmi, potom pohľad na tieto vnútropodnikové transakcie ako na „vnútropodnikové“ vo vnútri jednej účtovnej jednotky znamená nutnosť vylúčenia alebo úpravy týchto vzťahov (viď podkapitola 4.10). Z uvedených dôvodov znamená metóda úplnej konsolidácie omnoho náročnejší postup oproti metóde ekvivalencie.

Zahrnutie jednotlivých zložiek majetku aj vytvorený hospodársky výsledok v plnej výške bez ohľadu na výšku vlastníckeho podielu je z hľadiska tohto podielu riešené vyčlenením tzv. menšinových podielov, ktoré vyjadrujú podiel ostatných spoločníkov na vlastnom kapitále v konsolidovanej účtovnej závierke. [8]

4.8.2 Metóda ekvivalencie

Jedná sa o jednoduchú metódu založenú na vlastníckej koncepcii, kedy nás pri konsolidácii zaujímajú dopady vyplývajúce z vlastníctva cenných papierov, a to len vo výške zodpovedajúcej vlastníckemu podielu materského podniku. To znamená, že z pohľadu majetkovej štruktúry je dôležitá úprava zaúčtovanej hodnoty podielu v držaní materského podniku (úprava finančných investícií v historickej cene na hodnotu zodpovedajúcu skutočnej hodnote podielu). Z hľadiska hospodárskeho výsledku je dôležitý podiel materského podniku na vytvorenom hospodárskom výsledku v príslušnom účtovnom období. [8]

Na druhej strane nie je do konsolidovanej účtovnej závierky prenášaná informácia o celkovom majetku a dosiahnutom hospodárskom výsledku ani informácie o štruktúre aktív a pasív. [8]

4.8.3 Metóda podielovej konsolidácie

Podielová metóda je označovaná za akýsi kompromis medzi vyššie uvedenými metódami. Je založená na vlastníckej koncepcii. To znamená, že do konsolidovanej účtovnej závierky je zahrnutý majetok a hospodársky výsledok len vo výške zodpovedajúcej podielu materského podniku. Na rozdiel od metódy ekvivalencie, kde sa využíva len alikvotná úprava jedinej zložky majetku (finančných investícií), pri podielovej metóde sa do účtovnej závierky materského podniku začleňujú všetky zložky aktív a pasív spoločného podniku. Všetky tieto položky sú začleňované v podielovej výške zodpovedajúcej pomeru podielu materského podniku. [8]

4.9 Prevod z meny lokálnej na menu vykazovania

Jednotlivé podniky v rámci konsolidačného celku môžu vykonávať podnikateľskú činnosť na území iného štátu, kde platí lokálna mena a tá je iná ako mena vykazovania. Aby mohol materský podnik vykázať investície do týchto podnikov vo svojich výkazoch, musí v prvom rade vykonať prevod účtovných výkazov zahraničných podnikov na funkčnú menu (môže byť aj domáca) a až potom môže pristúpiť k zostavovaniu konsolidovanej účtovnej závierky.

Podľa Vodvárkovej [20] pri prevode mien sa materský podnik stretáva s dvoma hlavnými problémami a to:

1. Aký menový kurz má podnik pre prepočet jednotlivých položiek účtovných výkazov použiť?

2. Ako sa podnik vyrovná s kurzovými rozdielmi, ktoré pri prevode vznikajú?

Pri prevádzaní výkazov v lokálnej mene na menu vykazovania sa postupuje týmto spôsobom:

- V prvom rade určí materský podnik svoju funkčnú menu. Do tejto meny sú prevedené všetky jej transakcie v cudzej mene.
- Stanoví sa funkčná mena všetkých dcérskych podnikov. V tejto mene zostavia všetky dcérske podniky svoje účtovné závierky.
- Pokiaľ sa finančné výkazy materského podniku a jeho dcérskych podnikov líšia od meny vykazovania (ktorá môže, ale nemusí byť zhodná s funkčnou menou materského podniku), dôjde k ich prevedeniu na menu vykazovania.
- Prevedené finančné výkazy dcérskych podnikov sa začlenia do konsolidovanej účtovnej závierky vrátane vylúčenia (eliminácie) vzájomných vzťahov v rámci konsolidačného celku (popísaných v ďalšej podkapitole).

Pri prevode účtovných výkazov vzniká tzv. **kurzový rozdiel**, ktorý musí byť uznaný ako zisk alebo strata v období, v ktorom vznikol. Ak je transakcia vyrovnaná v období, v ktorom k nej došlo, je celý kurzový rozdiel uznaný v tomto období. Ak je ale transakcia vyrovnaná až v niektorom z budúcich období, potom je kurzový rozdiel uznaný v každom období až do okamihu vyrovnania. U nepeňažných položiek platí, že ak je z nich vyplývajúci zisk alebo strata účtovaná do vlastného kapitálu, potom aj kurzový rozdiel vzniknutý z vyrovnania týchto položiek sa bude účtovať do vlastného kapitálu. Naopak, aj je zisk alebo strata z nepeňažných položiek účtovaná do výsledku, potom aj kurzový rozdiel z nich vyplývajúci bude účtovaný do výsledku hospodárenia. [20]

4.10 Vylúčenie vzájomných vzťahov

V rámci základnej definície konsolidovanej účtovnej závierky, ktorá sa zostavuje tak, akoby bol konsolidačný celok jeden podnik, je potrebné vylúčiť všetky vzťahy, a to ako medzi materským podnikom a jeho dcérskymi podnikmi, tak aj medzi dcérskymi podnikmi navzájom. Ak sa tieto vzťahy z konsolidačného celku vylúčia, budú v konsolidovanej účtovnej závierke zachytené len tie vzťahy, ktoré boli jednotlivými podnikmi realizované len voči okolitému prostrediu tohto celku. [5]

Podľa Šmídovej [9] je možné tieto vzťahy rozdeliť do troch skupín, a to konkrétne na úpravy ovplyvňujúce:

1. konsolidovanú súvahu,
2. konsolidovaný výkaz ziskov a strát,
3. konsolidovanú súvahu aj konsolidovaný výkaz ziskov a strát.

Vybrané vzťahy sú popísané v nasledujúcich podkapitolách.

4.10.1 Úpravy ovplyvňujúce konsolidovanú súvahu

Táto skupina vzťahov pozostáva z úprav, ktoré sa týkajú výhradne len konsolidovanej súvahy a neovplyvňujú (výnimočne ovplyvňujú) výkaz ziskov a strát, a tým pádom ani výsledok hospodárenia bežného obdobia.

4.10.1.1 Pohľadávky a záväzky

Jednotlivé individuálne podniky v rámci konsolidačného celku (či už podnik materský alebo dcérske podniky) môžu spolu obchodovať, poskytujú si navzájom tovar, výrobky alebo služby. V jednom z týchto podnikov sú takéto transakcie zachytené ako pohľadávky a v druhom zase ako záväzky (v prípade vystavovania faktúr). Pre potreby konsolidácie sú však tieto vnútropodnikové operácie vzájomne vylúčené a nie sú teda zachytené ani v konsolidovanej účtovnej závierke. [1]

Vzájomné zostatky vylúčime z konsolidovanej súvahy odčítaním príslušných pohľadávok a záväzkov v rovnakej výške. V prípade, že sa ich zostatková hodnota líši, ovplyvní rozdiel výsledok hospodárenia podniku. Ak bola k pohľadávke vytvorená opravná položka, je potrebné ju v prvom rade zrušiť. Týmto krokom sa spôsobí zníženie nákladov a tým aj zvýšenie výsledku hospodárenia. Ak bola opravná položka vytvorená v minulých rokoch, jej rozpustením dôjde k zvýšeniu hospodárskeho výsledku minulých rokov¹⁰. Ak by opravná položka bola vytvorená v období, v ktorom je zostavovaná konsolidovaná účtovná závierka, bude mať jej rozpustenie dopad aj na hospodársky výsledok bežného obdobia, a v tom prípade by sa touto úpravou zasahovalo aj do konsolidovaného výkazu ziskov a strát¹¹. [9]

4.10.1.2 Investorove podiely v konsolidovaných podnikoch

Pri pohľade na konsolidačný celok ako na jediný podnik ide o investíciu „samu do seba“. Z tohto dôvodu je nevyhnutné vylúčiť nákupnú cenu podielu v konsolidovanom podniku a zároveň podiel vlastného kapitálu konsolidovaného podniku k dátumu akvizície. Rozdiel, ktorý vznikne, sa vykáže ako konsolidačný rozdiel. [9]

4.10.1.3 Podiely so spätnou väzbou

Pod týmto výrazom sa rozumejú podiely a cenné papiere držané konsolidovanými podnikmi, ktorých emitent je práve konsolidujúci podnik. Konsolidačný celok ako jeden

¹⁰ Táto úprava má dopad len na konsolidovanú súvahu.

¹¹ Existuje aj prípad, kde účtovné hodnoty sa nemôžu navzájom rovnať. Typickým príkladom je, keď podnik A podlieha DPH a podnik B zo zákona nepodlieha. Jeden podnik má v tomto prípade výnos a k tomu DPH vykázanú samostatne a druhý podnik má celý objem prostriedkov vykázanú v nákladoch. Preto je potrebné vylúčiť tento vzťah súčasne v súvahe aj vo výkaze ziskov a strát. [4]

podnik tým pádom drží vlastné akcie, ktoré sa vykazujú vo vlastnom kapitále ako opravná položka k základnému kapitálu. [9]

Ak konsolidovaný podnik získal tieto podiely so zámerom ich krátkodobého držania a predaja, nedochádza k eliminácii a podiely zostávajú vykázané vo finančnom majetku podniku. V prípade, ak sú nakúpené s úmyslom dlhodobého držania, musia sa vylúčiť z finančného majetku na strane aktív a na strane pasív predstavujú zníženie základného kapitálu vo výške ich majetkovej hodnoty. Rozdiel, ktorý vznikne medzi ich účtovnou a majetkovou hodnotou, bude mať dopad na kapitálové fondy. [9]

4.10.2 Úpravy ovplyvňujúce konsolidovaný výkaz ziskov a strát

Tieto úpravy všeobecne môžeme nazvať spotrebované vzájomné dodávky¹². Je možné sem zaradiť nákup a predaj zásob, výrobkov, tovaru a služieb alebo nákup a predaj dlhodobého majetku. Vylučovanie tohto druhu transakcií je pomerne jednoduché. Na jednej strane sa príslušný objem dodávok vylúči z výnosov a na druhej strane sa vylúči z nákladov. Vylúčenie sa prejaví v rámci konsolidovaného výkazu ziskov a strát. [9]

4.10.3 Úpravy ovplyvňujúce celú konsolidovanú účtovnú závierku

Túto skupinu vnútropodnikových vzťahov predstavujú také vzťahy, ktorých eliminácia sa prejavuje v aktívach a v pasívach a zároveň majú dopad na výsledok hospodárenia bežného obdobia. Z toho vyplýva, že spomínané úpravy budú mať vplyv na konsolidovanú súvahu aj na konsolidovaný výkaz ziskov a strát. Keďže tieto úpravy majú dopad na výsledok hospodárenia bežného obdobia, je potrebné upravovať hospodársky výsledok o odloženú daňovú pohľadávku alebo upraviť odložený daňový záväzok o odloženú daň. [9]

4.10.3.1 Vnútropodnikové dodávky, ktoré odberateľ úplne nespotreboval

V tomto prípade ide o dodávky tovaru, výrobkov, zásob alebo služieb, ktoré boli nakúpené v rámci konsolidačného celku a neboli kupujúcim podnikom úplne spotrebované. Ak kupujúci podnik nepredal mimo konsolidačného celku žiadny z vnútropodnikovo predaných výkonov, bude hodnota zásob vyššia o celý vnútropodnikový zisk oproti oceneniu vlastnými nákladmi. Pri eliminácii vzájomných vzťahov znížime u dodávateľa tržby a náklady predaných výkonov (tým sa vylúči z výsledku hospodárenia externe nerealizovaný zisk) a zároveň vnútropodnikový zisk vylúčime u odberateľa z ocenenia zásob. V ďalšom kroku je potrebné vyjadriť odloženú daň (popísaná nižšie). [9]

¹² Jedná sa totiž o také **dodávky, ktoré sú u príjemcu úplne spotrebované**.

Ak nastane situácie, kedy mimo konsolidačného celku neboli predané všetky vnútropodnikové dodávky, je potrebné tieto dodávky rozdeliť na dve časti:

1. dodávky predané mimo skupinu,
2. časť dodávok, ktorá je viazaná v nepredaných zásobách. [9]

Pri prvej spomenutej časti zásob sú z konsolidovaného výkazu ziskov a strát vylúčené tržby a náklady vzťahujúce sa k externe predaným zásobám (bez vplyvu na hospodársky výsledok). Pri druhej časti zásob sa zníži ocenenie zásob o vnútropodnikový zisk vzťahujúci sa k týmto zásobám a upraví sa výsledok hospodárenia dodávateľ'a. [9]

Výsledok hospodárenia, ktorý je v rámci procesu eliminácie vzájomných vzťahov upravovaný, bol súčasťou dane z príjmu a bola z neho odvodená daň, ktorá bola taktiež zaúčtovaná do nákladov. Z pohľadu konsolidačného celku sú však vykázaný vnútropodnikový zisk z predaja zásob a príslušná daň z príjmu uznané až v okamihu predaja mimo konsolidačný celok. V nákladoch je teda zaúčtovaná vyššia daň, ako by mala byť, a tú je potrebné z nákladov vylúčiť a vyjadriť odloženú daňovú pohľadávku. Jedná sa totiž len o prechodný rozdiel. Pri predaji zásob sa situácia otočí. Až vtedy je v rámci konsolidačného celku uznaný vnútropodnikový zisk a s ním zodpovedajúca predplatená daň z príjmu. Tá môže byť až v tomto období zaúčtovaná do nákladov a zníži odloženú daňovú pohľadávku. Predplatenú daň je možné vypočítať tak, že čiastka, o ktorú je upravený výsledok hospodárenia, bude vynásobená sadzbou dane platnej pre nasledujúci rok. Ak budú úpravy znižovať zisk, budú o predplatenú daň zvýšené odložené daňové pohľadávky a výsledok hospodárenia. Ak budú úpravy zisk zvyšovať, budú znížené odložené daňové pohľadávky aj výsledok hospodárenia. [9]

4.10.3.2 Predaj dlhodobého majetku

Pri predaji dlhodobého majetku v rámci konsolidačného celku môžu nastať dva prípady. Prvým z nich je, že sa predávajúci podnik zaoberá výrobou dlhodobého majetku, predávaný majetok vyrobil a vykazoval v zásobách. Druhou možnosťou je, že predávaný majetok predávajúci užíval, vykazoval v dlhodobých aktívach a zároveň ho aj odpisoval. [9]

Predaj vyrobeného dlhodobého majetku

Z pohľadu jediného podniku sa jedná o aktiváciu výrobku vlastnej výroby do dlhodobých aktív. Pri aktivácii sa majetok ocení na úrovni vlastných nákladov, v súvahe kupujúceho je však ocenený cenou, za ktorú ho nadobudol. Tieto dve ocenenia sa s najväčšou pravdepodobnosťou budú líšiť. [9]

Pri eliminácii vzájomných vzťahov je postup podobný ako pri zásobách. Z konsolidovaného výkazu ziskov a strát je vylúčený vnútropodnikový výsledok hospodárenia predaného majetku, a tiež je o vnútropodnikový zisk znížené aj ocenenie majetku. V individuálnej účtovnej závierke je v nákladoch zahrnutý odpis majetku kalkulovaný z jeho ceny nadobudnutia. Ten však musí byť v konsolidovanej účtovnej

závierke kalkulovaný z upraveného ocenenia. O vzniknutý rozdiel je potrebné znížiť náklady a oprávky. Taktiež je potrebné vyčísliť predplatenú daň a upraviť o ňu odloženú daňovú pohľadávku a výsledok hospodárenia. [9]

Predaj užívaného dlhodobého majetku

Jedná sa o prípad, kedy dodávateľ majetok sám užíva a následne ho vyradí a predá. Predávajúci vykazuje majetok ocenený v cene nadobudnutia zníženú o oprávky, pri predaji vyradzuje cenu nadobudnutia majetku a s ňou príslušné oprávky. Kupujúci vykazuje majetok v novej cene nadobudnutia na úrovni pôvodnej zostatkovej ceny navýšenej o vnútropodnikový zisk a o prípadné vedľajšie náklady nadobudnutia. [9]

Pri konsolidácii je nutné ocenenie dlhodobého majetku upraviť tak, ako by majetok vôbec nebol vyradený a predaný, ale ďalej predávajúcim užívaný a odpisovaný. V prvom rade je potrebné hodnotu majetku a výsledok hospodárenia očistiť o interný zisk ako v predošlom prípade. Tým sa dosiahne ocenenie majetku na úrovni pôvodnej zostatkovej ceny. Je však potrebné ocenenie v pôvodnej cene nadobudnutia. Preto je nutné ocenenie ešte zvýšiť o pôvodné kumulované odpisy a následne vykázať pôvodnú výšku oprávok. V ďalšom kroku sú opäť upravené odpisy. Rozdiel medzi zaúčtovaným odpisom a odpisom podľa pôvodného odpisového plánu sa rieši rovnako ako v predošlom prípade. Odpisy v konsolidovanej účtovnej závierke musia byť kalkulované podľa pôvodného odpisového plánu. Ak je dodávateľom dcérsky podnik, potom sa úpravy budú týkať tiež minoritného výsledku hospodárenia. Vykonané úpravy sa prenášajú do ďalšieho obdobia. [9]

4.10.3.3 Vyplácané dividendy

Výplata dividendy znižuje u vyplácaného podniku výsledok hospodárenia minulých období a u príjemcu predstavuje výnos bežného obdobia. Z pohľadu jediného podniku dochádza teda k prelievaniu výsledku hospodárenia minulých období do výsledku hospodárenia bežného obdobia. Pri eliminácii sa výsledok hospodárenia bežného obdobia znižuje o vyplatenú dividendu a zároveň sa zvyšuje nerozdelený výsledok hospodárenia minulých období. [9]

Pri konsolidácii vykonávanej za rok akvizície bude riešenie odlišné. Je nutné si uvedomiť, že ide o vylúčenie dividendy vyplatenej za minulé účtovné obdobie, kedy podnik ešte nebol súčasťou konsolidačného celku. Tým pádom dôjde rastom výsledku hospodárenia minulých období k rastu vlastného kapitálu, ktorý bude vylučovaný a ktorý je podkladom pre výpočet konsolidačného rozdielu. Konsolidačný rozdiel bude potom nižší práve o vyplatenú dividendu. [9]

4.10.3.4 Dary

Poskytnutý dar darca zaznamenáva ako náklad a príjemca ako navýšenie kapitálových fondov. Pri eliminácii kapitálové fondy sú spätne znížené a výsledok hospodárenia bežného obdobia je zvýšený o hodnotu poskytnutého daru. [9]

Ak je predmetom daru odpisovaný majetok, je potrebné upraviť ocenenie darovaného majetku na jeho pôvodnú historickú cenu, vykázať pôvodné oprávky a pokračovať v odpisovaní podľa pôvodného odpisového plánu. Keďže dar nie je daňovo uznateľný, nie je potrebné vyčíslieť odloženú daň. [9]

4.11 Zhrnutie kapitoly

Cieľom tejto kapitoly bolo na základe rešerše dostupnej literatúry analyzovať proces finančnej konsolidácie a následne identifikovať a popísať jednotlivé činnosti tohto procesu. V rámci neho boli popísané činnosti ako určenie konsolidačných pravidiel a metód, vymedzenie konsolidačného celku, vylúčenie vzájomných vzťahov atď. V závere kapitoly je nutné podotknúť, že všetky popísané činnosti v tejto práci nemajú vo všeobecnosti jednotnú formu. Proces konsolidácie má na jednej strane vo väčšine prípadoch rovnaký princíp, no na druhej strane vykonávanie jednotlivých činností úzko závisí na povahe pravidiel, požiadaviek a štandardov, v rámci ktorých je konsolidovaná účtovná závierka zostavovaná a preto sa charakter a postup činností často líši. Ďalšia kapitola bude zameraná na charakteristiku platformy CPM.

5 Corporate Performance Management

Cieľom tejto kapitoly je charakterizovať platformu CPM v súvislosti s podporou finančnej konsolidácie. Kapitola má slúžiť k teoretickému úvodu, ktorý má slúžiť ako podklad pre vypracovanie praktickej časti tejto práce.

5.1 Charakteristika CPM

Z dôvodu porozumenia konceptu Corporate Performance Management (ďalej už len CPM) v širších súvislostiach je potrebné spomenúť históriu jeho vzniku. Samotný termín CPM sa objavuje na konci 90. rokov 20. storočia, a to hlavne v akademickom prostredí. V tejto dobe však ešte neexistuje ustálená definícia tohto pojmu a dochádza tak k čiastočnému zavádzaniu čitateľov, kedy jednotliví autori tento pojem definujú rôzne. Od roku 2001 sa však akademické aj komerčné prostredie prikláňajú k jednotnej definícii, ktorú vytvorila analytická spoločnosť Gartner, a ktorá je v súlade so všeobecnou definíciou systému riadenia výkonnosti. [13]

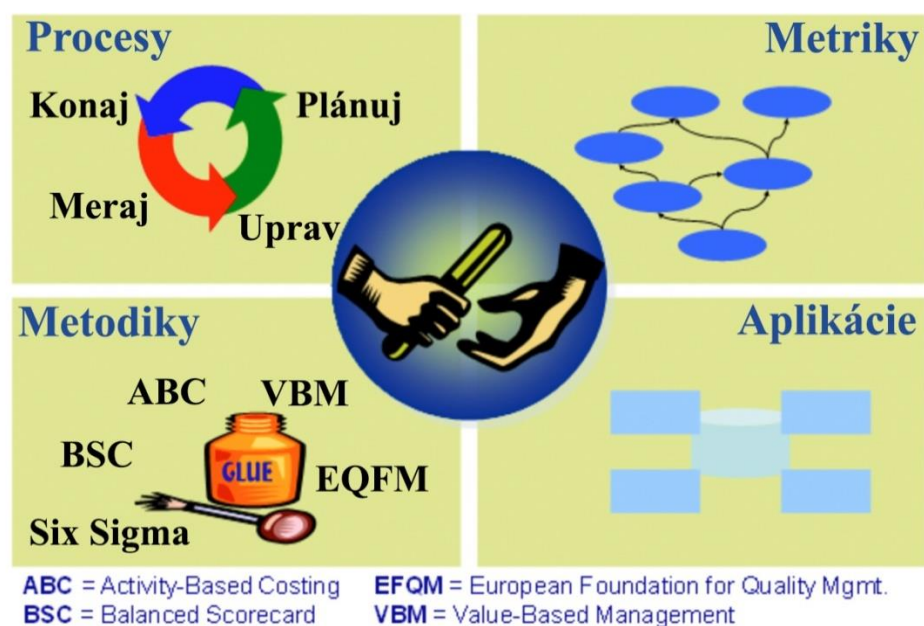
CPM je teda súhrnným termínom, ktorý popisuje všetky procesy, metodiky, metriky a systémy potrebné k meraniu a riadeniu výkonnosti organizácie. [13]

Jedná sa o komplexný systém organizačných, automatizačných, plánovacích, monitorovacích a analytických metodík, postupov, metrík, procesov a systémov, ktoré pomáhajú manažmentu s riadením výkonnosti podniku. [13]

CPM predstavuje holistický prístup k implementácii a monitoringu business stratégie, kombinujúci:

- **Metodiky**, medzi ktoré sa zaradzujú metodiky podporujúce efektívne riadenie podniku (napr. Balance Scorecard). Súčasne je možné do tejto skupiny zaradiť aj technologické metodiky pre implementáciu CPM systémov.
- **Metriky**, ktoré sú v rámci implementácie a monitoringu riadenia výkonnosti podniku.
- **Procesy**, ktoré používa organizácia k implementácii a monitoringu riadenia výkonnosti.
- **Aplikácie a technológie** pre podporu riadenia výkonnosti na všetkých úrovniach organizácie podporujúce dané metodiky, metriky a procesy. [13]

Definíciu CPM graficky ilustruje Obrázok 5.1.

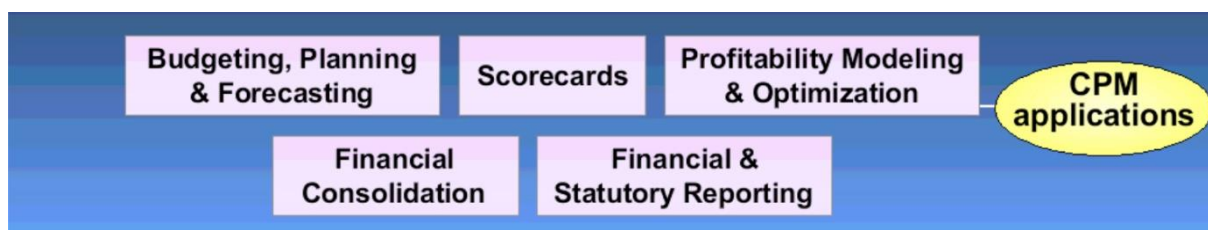


Obrázok 5.1 - Corporate Performance Management schéma [12]

5.2 Aplikácie CPM

Na podporu procesov CPM bolo vytvorených mnoho špecifických nástrojov a aplikácií. V poslednej dobe sa postupne vymedzila ich klasifikácia (viď Obrázok 5.2) na aplikácie pre:

- rozpočtovanie, plánovanie a prognózovanie,
- tvorbu a prezentáciu pracovných panelov,
- modelovanie a optimalizáciu profitability,
- finančnú konsolidáciu,
- finančné a štatutárne výkazníctvo. [13]



Obrázok 5.2 - CPM aplikácie [12]

Jednotlivé nástroje a aplikácie sú popísané v nasledujúcom texte.

5.2.1 Rozpočtovanie, plánovanie a prognózovanie

Nástroje zaradené do tejto kategórie podporujú procesy tvorby a práce s rozpočtami, plánmi a predpoveďami. Umožňujú riadiť workflow dokumentov v týchto procesoch (ich vytvorenie, predkladanie, pozmenenie a schválenie). Podporujú rozhodovanie podniku napr. pomocou tvorby rôznych variantných scenárov. Integrácia tejto trojice nástrojov do celkového CPM riešenia zvyšuje presnosť, konzistenciu a transparentnosť pri tvorbe stratégie. [13]

5.2.2 Tvorba a prezentácia pracovných panelov

Pracovné panely sú aplikácie, ktoré umožňujú prepojiť vytvorenú stratégiu podniku so sústavou KPI (Key Performance Indicator). Často vychádzajú z metodiky Balance Scorecard. Jednotlivé KPI, ich plánované a skutočné hodnoty sú v nich obvykle hierarchicky usporiadané a prepojené do analytických pracovných panelov nižšej úrovne. To umožňuje veľmi rýchlu analýzu príčin vývoja jednotlivých KPI a prehľadné sledovanie priebehu plnenia podnikovej stratégie. Grafy vývoja KPI v čase obvykle zahŕňajú aj znázornenie predpovedaného vývoja daného ukazovateľa v budúcnosti. Scorecardy nedávajú odpoveď len na otázku „koľko“, ale taktiež „prečo“ a „akým spôsobom“. Pre daný problém zistený v scorecarde môže systém automaticky vytvárať odporúčané akcie, alebo vyberá z akcií, ktoré už boli v podobných situáciách vykonávané. [13]

5.2.3 Modelovanie a optimalizácia profitability

Tieto nástroje umožňujú užívateľovi modelovať vplyvy rôznych stratégií na ziskovosť. Ďalej pomáhajú správne rozložiť náklady medzi produkty. V pokročilejších riešeniach využívajú aj mutlidimenzionálne analýzy, ktoré zahŕňajú detailné určovanie a modelovanie profitability podľa jednotlivých zákazníkov, produktov, predajných kanálov a ďalších dimenzií. [13]

5.2.4 Finančná konsolidácia

Konsolidovať znamená zjednotiť účtovné výkazy z rôznych zdrojov v podniku do jedného celku. Takáto zmena umožňuje manažmentu relevantný pohľad na podnikové financie a umožní lepšie plánovanie a predvídanie budúceho vývoja. O to viac je konsolidácia potrebná, keď podnik často prechádza fúziami a reštrukturalizáciami. S tým taktiež súvisí požadovaná zhoda s rôznymi štandardmi vo finančnom výkazníctve. [13]

5.2.5 Finančné a štatutárne výkazníctvo

Je bežnou praxou, že podniky musia vykazovať hospodársky výsledok v štandarde krajiny a pre zahraničného majiteľa v inom účtovnom štandarde. Pre prevod medzi štandardmi je potrebné nadefinovať určité prevodové mosty. Tieto mosty majú vo väčšine prípadoch formu relácií a ich použitie zabezpečuje korektný prevod medzi štandardmi podľa

noriami a predpisov. V prípade, že relácia nestačí (napr. pri počítaní odpisov), je nutné doplniť prevod o špecifické kalkulácie, ktoré tieto situácie vyriešia. [13]

5.3 Podpora finančnej konsolidácie na platforme CPM

Jedným z cieľov finančnej konsolidácie je príprava finančných výkazov a všetkých tabuliek prílohy do výročnej správy konsolidačného celku. Okrem štandardnej ročnej periodicity môže prebiehať aj na úrovni kvartálov alebo mesiacov. Tieto častejšie konsolidácie poskytujú výsledky o stave konsolidačného celku pre manažment alebo pre externých užívateľov. [16]

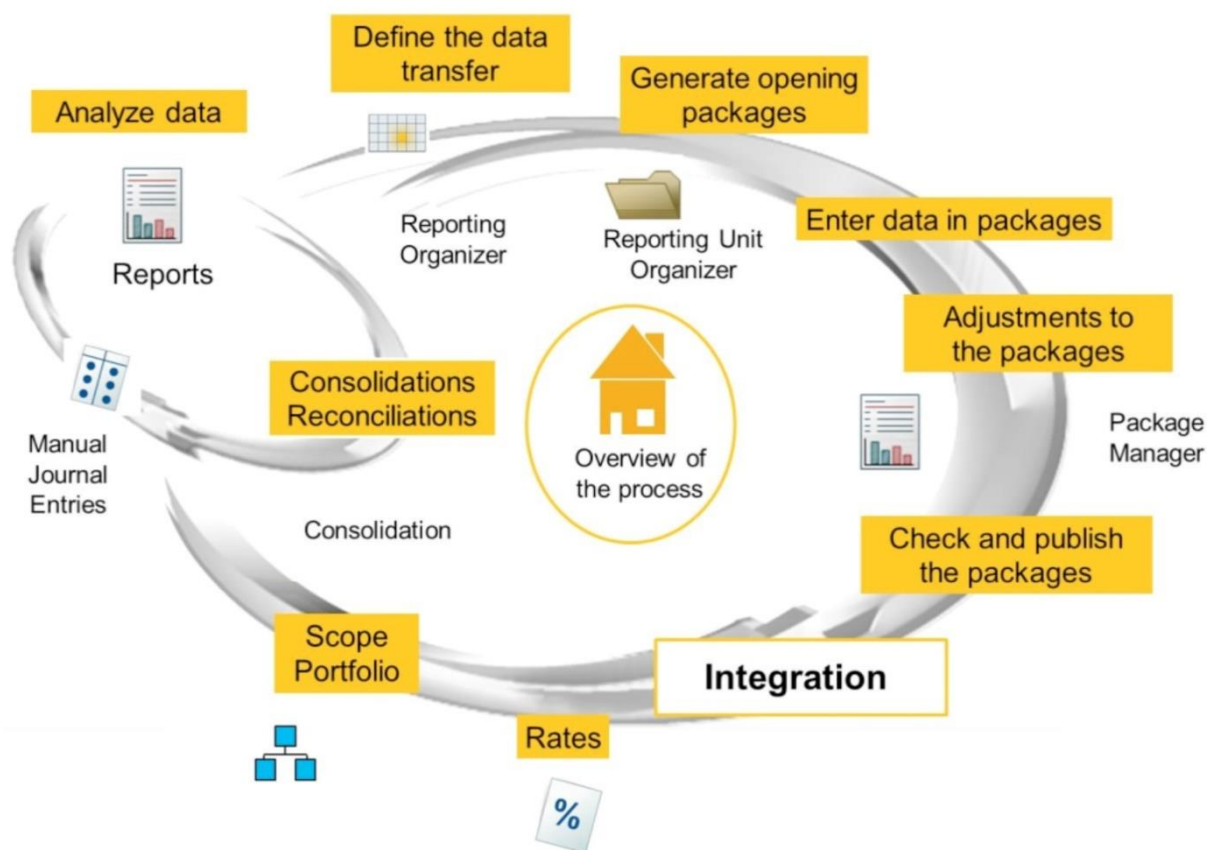
V oblasti auditu je konsolidačný systém nezastupiteľný, pretože umožňuje jednotlivé operácie vykonávať automatizovane. S ľubovoľným počtom opakovaní. Výsledky každej operácie sú ukladané separátne, a je teda možné vykonať plné trasovanie od pôvodných dát zadaných konkrétnym podnikom v lokálnej mene až po finálne konsolidované výsledky. [16]

Finančná konsolidácia vychádza z jednotného použitého účtovného štandardu (napr. CAS, IFRS, US GAAP, atď.). Pre konsolidáciu konsolidačného celku je ďalej nutná sada jednotných číselníkov ako napr. účtovná osnova, číselník partnerov celku, číselník pohybov na účtoch (napr. pohyby kapitálu, fixných aktív, rezerv, atď.), na ktoré sa jednotlivé podniky konsolidačného celku musia napojiť. [16]

Podľa konzultantskej spoločnosti Mibcon a.s. [16] má finančná konsolidácia štyri základné etapy. Jedná sa o:

- zber dát pre konsolidáciu,
- menovú konverziu,
- rekonsiliáciu vzájomných väzieb,
- tvorbu konsolidovaných výsledkov.

Jednotlivé etapy ešte zahŕňajú ďalšie čiastkové etapy (viď Obrázok 5.3), ktorým je okrem iného venovaný väčší priestor v kapitole 6.



Obrázok 5.3 - CPM cyklus finančnej konsolidácie [Interný materiál Mibcon a.s.]

5.4 Zhrnutie kapitoly

Táto kapitola bola zameraná na popis platformy CPM. Čitateľ bol zoznámený nielen s týmto konceptom, ale taktiež bolo poukázané na možnosti využitia CPM v praxi a hlavne v oblasti riešenia finančnej konsolidácie, na ktorú je táto práca zameraná. Ďalšia kapitola bude zameraná na vývoj referenčného modelu manažment business informatiky (ďalej už len MBI) v oblasti riešenia projektu implementácie systému pre podporu finančnej konsolidácie.

6 Implementácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie podľa MBI

Cieľom tejto kapitoly je predstavenie referenčného modelu MBI a vytvorenie úloh týkajúcich sa životného cyklu projektu implementácie CPM riešenia pre podporu finančnej konsolidácie v dostatočnom detaile pre rozvoj tohto modelu, ako aj podrobné spracovanie kľúčových aktivít a väzieb na existujúce prostredie MBI. Táto kapitola je taktiež praktickou časťou tejto práce.

6.1 Referenčný model MBI

Referenčný model MBI predstavuje akúsi metodológiu, ktorá je zložená z metodík rôznych oblastí riadenia podnikovej informatiky. Model je založený hlavne na skúsenostiach z praxe. Jeho cieľom je uľahčenie práce v rôznych oblastiach riadenia podnikovej informatiky. Tento model síce rešpektuje overené celosvetové štandardy v riadení podnikovej informatiky, ale tvoria ho taktiež prístupy riešiteľov z praxe, ktorí majú dostatočné skúsenosti a znalosti v konkrétnej popisovanej oblasti. [14]

Model MBI sa skladá z rôznych objektov, ktoré sa v danej oblasti riadenia podnikovej informatiky sledujú. Hlavným pilierom modelu je **úloha**. Jej cieľom je poskytnúť základné informácie a postupy pre riešenie vybraných problémov. V rámci úlohy sú riešené objekty ako **dimenzia**, **kompetencia**, **predmet riadenia** a **vlastnosť**, ktoré úlohu špecifikujú ešte do väčšej hĺbky. [14]

Úloha je riadená pomocou **metrik**, ktoré predstavujú merateľné hodnoty ukazovateľov pre znázornenie vyhodnotenia potrieb, aktivít a výkonnosti v riadení podnikovej informatiky. Ďalším dôležitým objektom je **faktor**, ktorý kladie dôraz na vývojové trendy na trhu IT. Definíciu situácií, ktoré môžu nastať v priebehu úlohy riadenia konkrétnej oblasti podnikovej informatiky, popisuje **scenár**. **Aplikácia** ako objekt predstavuje softvérové riešenie a popisuje sa v rámci nej obsahové vymedzenie a funkcionality. Ďalším objektom sú **dokumenty**. Tie predstavujú vstup alebo výstup jednotlivých úloh. Jednotlivé čiastkové kľúčové aktivity úloh riešia rôzne **roly** pracovníkov. Tí majú jasne vymedzené oblasti znalostí, ktoré pri vykonávaní konkrétnej činnosti majú ovládať. Posledným objektom referenčného objektu MBI je **metóda**. Tá popisuje súhrnné označenie manažérskych, plánovacích alebo analytických metodík v rámci jednotlivých úloh riadenia podnikovej informatiky. [14]

Model MBI ešte znázorňuje väzby medzi objektmi v podobe matíc, ktoré identifikujú jednotlivé objekty vo väzbe a ponúka pre každý z nich ďalšie funkcie systému. [14]

6.2 Zavedené úlohy

Účelom tejto podkapitoly je popísať fázy metodiky implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Implementačný projekt bol rozdelený na nasledujúce fázy:

- spracovanie úvodnej štúdie,
- analýza a návrh riešenia,
- implementácia riešenia,
- zavedenie do prevádzky, migrácia.

Každá spomenutá fáza predstavuje jednu samostatnú úlohu referenčného modelu MBI a v rámci každej z nich budú analyzované, vytvorené a popísané kľúčové aktivity a väzby.

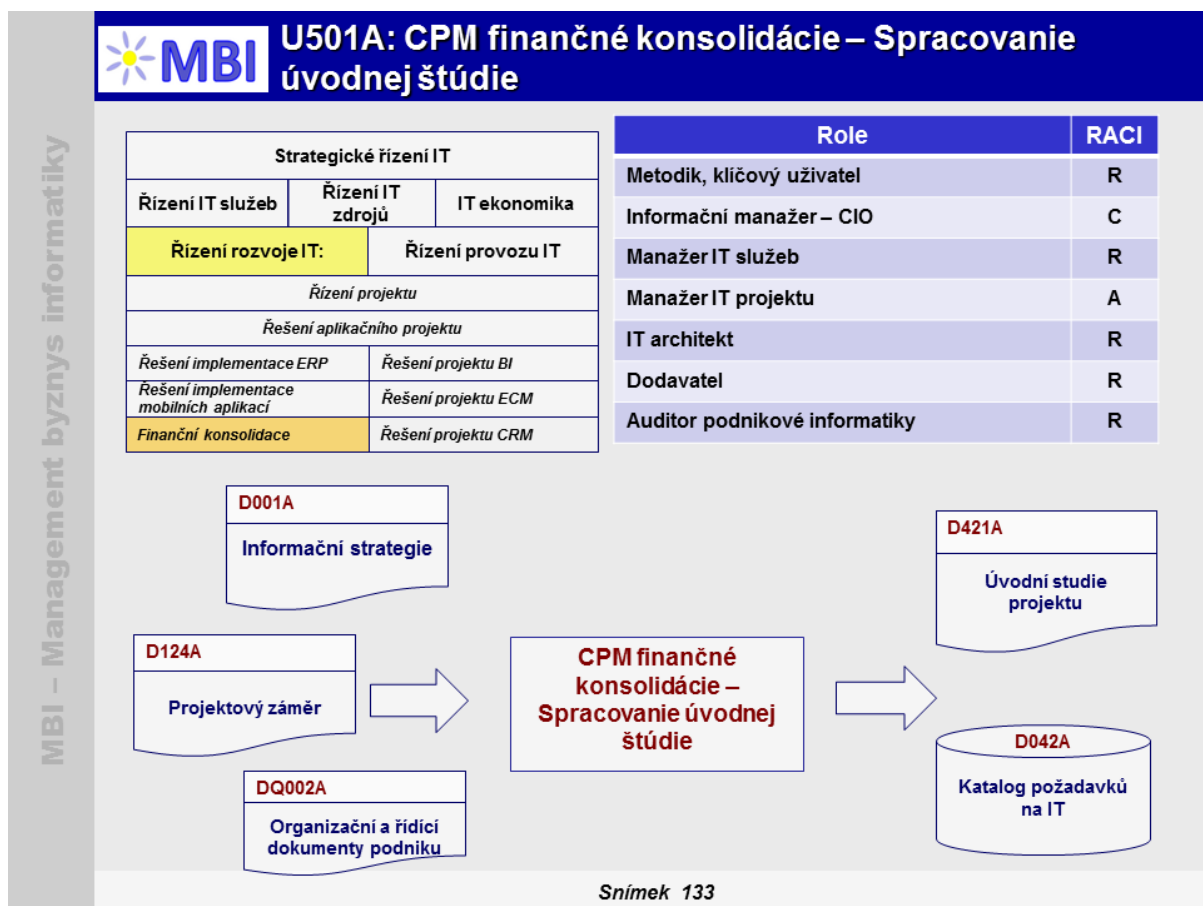
6.2.1 CPM finančné konsolidácie – Spracovanie úvodnej štúdie

Prostredníctvom tejto podkapitoly budú popísané princípy, obsahové vymedzenie a odporúčania pre úspešné vykonávanie úvodnej štúdie projektu implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Úloha slúži ako vstup pre neskoršiu analýzu a návrh riešenia.

Úloha - U501A

Id. úlohy	306
Id. skupiny úloh	59
Kód úlohy	U501A
Názov úlohy	CPM finančné konsolidácie – Spracovanie úvodnej štúdie
Variant úlohy	základ
Autor návrhu úlohy	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide



Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi

0.4

Balíček súborov na stiahnutie

Obsah balíčku pripojených súborov na stiahnutie

Cieľ

Cieľom úlohy je zaistiť komplexné zmapovanie prostredia, do ktorého má byť systém pre podporu finančnej konsolidácie zavedený, určiť prístup k riešeniu, určiť priority a požiadavky oblastí riešenia a procesov, ktoré má konsolidačný systém pokrývať a vytvoriť koncepciu riešenia.

Popis, obsahové vymedzenie

Úloha zahŕňa definíciu cieľov a prínosov projektu, vymedzenie kľúčových užívateľov, špecifikáciu požiadaviek na konsolidačný systém, analýzu súčasného stavu IT, špecifikáciu princípu riešenia, zostavenie harmonogramu a ekonomických charakteristík projektu.

V rámci efektívneho prístupu k riešeniu problematiky konsolidácie je vhodné **aktívne zapojiť koncových business užívateľov** do projektu. Tí musia byť schopní naplno spravovať dimenzionálne modely, tvoriť vlastné dimenzionálne modely, reporty a vstupné formuláre, rýchlo a efektívne vykonávať prípadné zmeny konsolidačnej aplikácie.

Riešenie podpory finančnej konsolidácie konsolidačného celku **maximálne využíva infraštruktúru IT komponentov**. Predpokladaným prístupom je plná **integrácia na existujúce ERP systémy**.

Ďalším prístupom k riešeniu je **otvorenosť k rozšíriteľnosti jeho konceptu**. Je dôležité, aby bol umožnený ďalší rozvoj a flexibilita riešenia z hľadiska **pokrytia všetkých interných a externých požiadaviek** na zostavovanie konsolidovaných výkazov konsolidačného celku.

Predpokladmi implementácie konsolidačného systému je **zaistenie jednotného pohľadu** na dáta v rámci celého konsolidačného celku, mať možnosť konsolidovať dáta podľa požadovaných štandardov (CAS, IFRS, US GAAP, atď.) z pohľadu legálnej štruktúry konsolidačného celku alebo z pohľadu manažérskej konsolidácie.

Riešenie musí sprevádzať **efektívna implementácia**.

Oblasti riešenia pre podporu finančnej konsolidácie zodpovedajú taktiež potrebám analytických úloh podľa procesov alebo oblastí podnikového riadenia, ktoré v MBI predstavujú **tieto úlohy**:

1. finančné analýzy () a čiastkové analýzy finančných dát (),
2. záväzky – analýzy (),
3. pohľadávky – analýzy (),
4. controlling – analýzy (),
5. analýzy predaja tovaru a služieb (),
6. analýzy nákupov materiálov, tovaru a služieb (),
7. analýzy majetku ()

Dokumenty potrebné **na vstupe**:

1. informačná stratégia (),
2. projektový zámer (),

3. organizačné a riadiace dokumenty podniku ().

Dokumenty na výstupe:

1. katalóg požiadaviek na IT (),
2. dokument Úvodná štúdia projektu ().

Kľúčové aktivity úlohy:

1. definícia cieľov a prínosov projektu,
2. vymedzenie kľúčových užívateľov,
3. špecifikácia požiadaviek na konsolidačný systém,
4. analýza súčasného stavu IT,
5. špecifikácia princípu riešenia,
6. zostavenie harmonogramu a ekonomických charakteristík projektu.

CSF¹³ špecifické pre danú úlohu

Úspešnosť tejto úlohy závisí od nasledujúcich faktorov:

1. Jedným zo zásadných predpokladov úspešnej implementácie CPM systému pre podporu konsolidácie je **výber vhodného produktu**, ktorý bude zapadať do informačnej stratégie a politiky materského podniku.
2. Ďalším dôležitým faktorom je **výber vhodného dodávateľa**. V tejto oblasti rozhodujú referencie bývalých zákazníkov a doterajšie skúsenosti s takouto implementáciou.
3. Implementácia konsolidačného systému v budúcnosti predstavuje značnú podporu vo väčšine krokov až automatizáciu zložitých účtovných úkonov, ktoré sú taktiež prísne sledované a kontrolované externým auditom. Je preto dôležité, aby **úroveň kvality spracovania úvodnej štúdie bola vysoká**. Štúdia má **detailne vymedziť procesy**, ktoré má po zavedení podporovať, metodiku, ktorou bude realizácia projektu vykonávaná a taktiež musia byť jasne definované **očakávaná** vyplývajúce zo zavedenia systému.
4. Nevyhnutným faktorom pre úspešné zavedenie systému je **podpora vedenia podniku**. Riešenie musí byť pre podnik prínosné a vedenie podniku si týmto názorom musí byť isté, kým sa rozhodne pre investíciu do projektu.

¹³ CSF – Critical Success Factor- je taká vlastnosť, ktorá výrazne ovplyvňuje celkovú úspešnosť aktivít podniku.

5. Ďalším predpokladom je zaistenie dostatočného množstva finančných, technologických a ľudských zdrojov. 6. Neoddeliteľnou súčasťou úspešného projektu je zostavenie tímu zloženého z kvalitného projektového manažéra a skúsených a kvalitných konzultantov, ktorí budú počas celého projektu aktívne zapájať a školiť kľúčových užívateľov. Tí budú systém v budúcnosti prevádzkovať.
Praktiky a odporúčania pre realizáciu úlohy
Súčasťou úvodnej štúdie je definícia požiadaviek, čiastkových úloh, vytvorenie časového harmonogramu a rozpočtu projektu, identifikovanie možných slabých miest alebo rizík projektu a metriky. V neposlednom rade je nevyhnutné špecifikovať očakávané efekty riešenia pre podnik a jednotlivých užívateľov. V porovnaní s ostatnými projektmi implementácie informačných systémov je zavedenie CPM systému na podporu finančnej konsolidácie špecifické. Analýza a návrh riešenia si vyžaduje značné množstvo času a je preto relevantné predpokladať, že z užívateľskej strany nie je možné vždy rátať s dostatočnou podporou. Je to spôsobené tým, že pracovníci podniku majú obmedzené časové možnosti kvôli pracovným povinnostiam.
Poznámky
Interný materiál MIBCON a.s.

6.2.1.1 Kľúčové aktivity

V nasledujúcej časti tejto podkapitoly budú popísané všeobecné kľúčové aktivity týkajúce sa riadenia procesu úvodnej štúdie v oblasti implementácie CPM systému na podporu finančnej konsolidácie.

Id. kľúčovej činnosti	1350
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30601
Názov kľúčovej činnosti	Definícia cieľov a prínosov projektu
Popis, obsahové vymedzenie	
Hlavným cieľom projektov je implementácia informačného CPM systému na podporu procesu finančnej konsolidácie podľa jednotného a vopred určeného štandardu (napr. IFRS, CAS, US GAAP, atď.), zavedenie flexibilného nástroja pre finančnú konsolidáciu	

umožňujúceho taktiež sledovanie konsolidačného celku aj po jednotlivých podskupinách a právnych entitách a po líniiach podnikania. Systém sa implementuje z dôvodu zrýchlenia a zlepšenia procesu prípravy konsolidovanej účtovnej závierky konsolidačného celku a tabuliek prílohy pre výročnú správu.

Predpokladané prínosy:

1. správa riešenia v rukách kľúčových užívateľov,
2. zrýchlenie procesu finančnej konsolidácie,
3. zníženie prácnosti spracovania jednotlivých výkazov,
4. zrýchlenie reakcie na zmeny,
5. zvýšenie flexibility,
6. eliminácia neproduktívnych činností.

Poznámky

Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

Id. kľúčovej činnosti	1351
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30602
Názov kľúčovej činnosti	Vymedzenie kľúčových užívateľov
Popis, obsahové vymedzenie	
V rámci tejto činnosti sú špecifikovaní kľúčoví užívatelia systému. Systém pre podporu finančnej konsolidácie je primárne zameraný na business užívateľov (manažéri, finanční analytici, pracovníci v oddelení controllingu a ďalší špecialisti, ktorí väčšinou disponujú neštandardnými znalosťami v oblasti informačných technológií). Systém je navrhnutý tak, aby základnú správu riešenia mohli vykonávať užívatelia bez pokročilej IT kvalifikácie. Užívatelia môžu sami spravovať dimenzionálny model, výpočty a tok business procesov. IT rola potom spočíva v správe zabezpečenia, nastavenia dátových importov a exportov, logovania, transportov z vývojového prostredia na produkčné, inštaláciu a zálohovanie. Úvodná štúdia preto zahŕňa vymedzenie kľúčových užívateľov, ich počet a profesijné orientácie ako vstup pre nasledujúce zisťovanie a analýzu business požiadaviek. Predpokladom je výber vhodných a motivovaných kandidátov s dostačujúcimi schopnosťami a znalosťami.	

Poznámky
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

Id. kľúčovej činnosti	1352
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30603
Názov kľúčovej činnosti	Špecifikácia požiadaviek na konsolidačný systém
Popis, obsahové vymedzenie	
Všeobecné požiadavky Požiadavky, ktoré spadajú do tejto kategórie, vďaka ich všeobecnosti súvisia s požiadavkami z pohľadu ako vrcholového manažmentu, tak aj jednotlivých užívateľov atď. Je preto náročné učiť, do ktorej konkrétnej skupiny požiadaviek vstupujú. Príklady jednotlivých požiadaviek sú popísané v nasledujúcom texte. 1. Cena riešenia - cenu riešenia nie je možné jednotne určiť. Výška ceny, ktorú za konsolidačný nástroj odberateľ zaplatí, sa odvíja od mnohých faktorov. Medzi takéto faktory patria napr.: a. aktuálna licenčná politika dodávateľa systému, b. náročnosť a prácnosť implementačného projektu, c. aktuálny stav a aktuálna úroveň prostredia, v ktorom má byť daný konsolidačný nástroj zavedený, d. rozsah a zložitosť užívateľských požiadaviek, e. úroveň znalostí budúcich užívateľov atď., 2. Typy užívateľov a ich roly - jednotliví užívatelia počas prevádzky systému nemajú rovnaké kompetencie (užívateľské roly). Užívateľov je možné rozdeliť na kľúčových užívateľov a správcov systému alebo administrátorov. Táto požiadavka teda vychádza zo skutočnosti, že jednotliví užívatelia, ktorí do prevádzky systému zasahujú, pochádzajú z rôznych oddelení resp. majú diametrálne odlišné úlohy a právomoci. 3. Užívateľská dokumentácia - každý podnik má rozdielnu politiku, iný predmet podnikania, rozdielne interné normy a pravidlá, a taktiež rôzne požiadavky na konsolidačný systém. Je teda na mieste vytvárať zrozumiteľnú dokumentáciu na	

mieru pre kľúčových užívateľov a správcov systému, ktorá bude napĺňať ich potreby a taktiež požiadavky podniku.

4. **Školenie užívateľov** - skutočnosť, že dodávateľ systému okrem samotného riešenia dodáva ešte aj postačujúcu dokumentáciu na prevádzku systému, neznamená, že nie je potrebné definovať požiadavku na školenie kľúčových užívateľov a správcov systému.

Štatutárny reporting

Materský podnik, ktorý je zodpovedný za zostavovanie konsolidovanej účtovnej závierky, musí dodržiavať isté právne a legislatívne pravidlá (štandardy). Tieto pravidlá sú v rámci rôznych štátov a búrz definované rozdielne. Je preto dôležité, aby bol systém na podporu finančnej konsolidácie v tejto oblasti flexibilný a svojou funkcionalitou bol schopný vyhovovať požiadavkám týchto štandardov. Požiadavky tohto typu sú uvedené v nasledujúcom texte:

1. **Súlad so štandardmi** - ako je už vyššie uvedené, materský podnik je povinný dodržiavať štandardy, ktoré sú uzákonené v krajine, v ktorej pôsobí a tiež tak aj štandardy burzy, v rámci ktorej sa s jeho cennými papiermi obchoduje. Existujú štandardy ako napr. medzinárodné štandardy IFRS, americké US GAAP, české účtovné štandardy (CAS) a mnoho ďalších.
2. **Spôľahlivé vykazovanie finančnej situácie konsolidačného celku** - konsolidačný nástroj by mal spĺňať požiadavky princípu verného a poctivého obrazu vykazovania. Dáta by mali byť relevantné a spoľahlivo overiteľné.
3. **Podpora auditu** - výhodou konsolidačných nástrojov je zachovávanie podrobnej štruktúry hlavných kníh ovládaných alebo pričlenených podnikov pre účel auditu. Nástroj by mal umožňovať zmeny účtovnej závierky z titulu úpravy niektorých účtovných položiek. Taktiež by mal poskytovať generovaný zoznam týchto vykonaných úprav a mnoho ďalších informácií vyžadovaných auditom.
4. **Kurzové prepočty** - v rámci rozdielnych štandardov sú aj rozdielne stanovené pravidlá, ktoré sa týkajú kurzových prepočtov. Napr. v českých účtovných predpisoch je možné všetky položky výkazov prepočítavať len uzávierkovým kurzom, ale v rámci IFRS je vhodnejšie prepočítavať súvahové položky uzávierkovým kurzom a položky výkazu zisku a straty kurzom priemerným. O problematike kurzových prepočtov sa hovorí viac v úlohe CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia.
5. **Špecifiká vo vzájomných väzbách** - medzi ďalšie typické požiadavky patria špecifiká vo vzájomných väzbách ako napr.: predaj majetku a zásob v rámci konsolidačného celku, nespotrebované zásoby, rozdiely vo väzbách atď. Problematike vzájomných väzieb v konsolidačnom celku je venovaná O problematike vzájomných väzieb v rámci konsolidačného celku sa hovorí viac v úlohe CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia.

IT požiadavky

Čo sa týka IT požiadaviek, v prvom rade by mali zohľadňovať používané systémy a spadať do centrálnej koncepcie podnikovej informatiky z pohľadu materského podniku. Vo väčšine prípadov však majú jednotlivé dcérske podniky patriace do konsolidačného celku rozdielne informačné stratégie a tým pádom vznikajú rozpory s informačnou stratégiou materského podniku. Na druhej strane je práve materský podnik zodpovedný za zostavovanie konsolidovanej účtovnej závierky, preto aj príklady požiadaviek popísaných v ďalšom texte by mali byť definované z pohľadu materského podniku:

1. **Rešpektovanie informačnej stratégie podniku** - informačná stratégia zohľadňuje aktuálny a taktiež budúci stav podnikovej informatiky. Preto je dôležité, aby konsolidačný nástroj zapadal do politiky a koncepcie podniku.
2. **Podpora prevádzky konsolidačného systému** - zostavovanie konsolidovanej účtovnej závierky je zdĺhavý a komplikovaný proces. Implementácia systému pre jeho podporu je taktiež časovo a metodicky náročná. Je preto potrebné, aby boli jasne vymedzené podmienky podpory dodávateľa systému v čase jeho prevádzky.
3. **Ďalšie investície do IT infraštruktúry** - nástroje pre podporu finančnej konsolidácie by mali byť schopné zapadnúť do takmer akéhokoľvek prostredia. V prípade výskytu výnimiek je vhodné definovať, aké ďalšie nástroje je potrebné implementovať a za akú cenu.

Užívateľské požiadavky

Tieto požiadavky majú definovať požiadavky na konsolidačný nástroj z pohľadu zamestnancov, ktorí ho budú využívať. Kategóriu užívateľov konsolidačného systému tvoria nielen členovia konsolidačného tímu, ale aj manažéri. Tí využívajú možnosť sledovania ukazovateľov, ktoré vyplývajú z reportingu konsolidovaných výkazov a reportov, ktoré je možné z nich odvodiť alebo reportov, ktoré sú tvorené počas procesu. Príklady užívateľských požiadaviek sú uvedené a popísané v nasledujúcom texte:

1. **Užívateľsky zrozumiteľné prostredie** - jedná sa o požiadavku, ktorá vychádza zo subjektívneho chápania a znalostí každého užívateľa osobitne. Aby bola táto požiadavka v čo najväčšej miere splnená, je potrebné, aby vedenie resp. kľúčoví užívatelia v rámci dostupných možností systému pri definovaní požiadaviek zakomponovali aj subjektívne potreby (vzhľad reportov, vysvetlivky, usporiadanie reportov a vstupných formulárov atď.).
2. **Tvorba interných reportov a ukazovateľov** - konsolidované výkazy sami o sebe poskytujú obmedzené informácie o finančnej situácii konsolidačného celku (sú eliminované o interné informácie, ktoré nie sú štandardom vyžadované). Preto je vhodné definovať v rámci implementácie aj reporty a ukazovatele, ktoré budú slúžiť pre interné účely manažmentu.
3. **Separátne pohľady na konsolidačný celok v manažérskej konsolidácii** - vďaka

multidimenzionalite prístupu k dátam konsolidačného celku je možné sledovať výkazy nielen v agregovanej podobe za celý konsolidačný celok, ale aj napr. z pohľadu podľa jednotlivých segmentov, krajín atď. Konkrétne IFRS vyžadujú plniť rôzne povinnosti v rámci konsolidovanej prílohy. Jedná sa o dopĺňujúce tabuľky ako napr. „vykazovanie podľa segmentov“. Tvorba prílohy ako takej v prípade, keď sa vytvára manuálne, je časovo náročný proces. Preto je potrebné, aby tento proces bol automatizovaný na čo najvyššej úrovni a potreba manuálnych úprav bola minimálna.

4. **Logovanie chýb pri importe dát** - pri importe dát z hlavných kníh môže nastať veľké množstvo chýb. Je preto potrebné, aby konsolidačný systém disponoval funkcionalitou logovania a kontroly jednotlivých operácií s dátami.
5. **Opakovanosť procesu vykazovania a konsolidácie** - konsolidované výkazy je nutné zostavovať minimálne jedenkrát za rok po uzavretí individuálnych účtovných kníh. Ak nie je vytváranie konsolidovanej účtovnej závierky len prostriedok pre splnenie zákonných povinností, bude manažment vyžadovať tvoriť konsolidované výkazy častejšie pre svoje informačné potreby (napr. raz za mesiac alebo kvartál).
6. **Matica vnútropodnikových vzťahov** - konsolidovaná účtovná závierka zobrazuje finančnú situáciu konsolidačného celku, ktorá sa skladá z viacerých podnikov, ako situáciu samostatného podniku. Okrem súhrnných čísel, ktoré sa vylučujú pri jednotlivých položkách výkazov v rámci procesu konsolidácie, je vhodné mať taktiež prehľad o vzťahoch medzi jednotlivými podnikmi (entitami). Tieto vzťahy je možné zobraziť napr. vo forme matice. Jedná sa o základný podklad pre vylúčenie a kontrolu vnútropodnikových vzťahov.

Poznámky

Referencie:

1. Financial Consolidation and Reporting Applications. In: Oracle.com [online]. USA: Oracle Corporation, 2014 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.oracle.com/us/c-central/financial-consolidation-1887321.pdf>,
2. HARNA, Lubomír. Konsolidovaná účetní závěrka: komentář : kvalifikovaný výklad změn, platných od roku 2002 na základě opatření MF. 1. vyd. Praha: Bilance, 2002. ISBN 80-86371-31-X,
3. Interný materiál Mibcon a.s.,
4. SKOČÍKOVÁ, Ludmila. Finanční analýza konsolidované účetní závěrky. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita,
5. SYNEK, Pavel. Analýza trhu s nástroji CPM pro finanční konsolidaci. Praha, 2012.

Diplomová práca. Vysoká škola ekonomická v Praze,

6. VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6

Id. klúčovej činnosti	1353
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30604
Názov klúčovej činnosti	Analýza súčasného stavu IT
Popis, obsahové vymedzenie	
Vo väčšine konsolidačných celkov zostavovanie konsolidovanej účtovnej závierky prebieha tak, že každý podnik vyplňuje (prevažne manuálne) excelovské (alebo v inom formáte) tabuľky vo vopred stanovenej štruktúre. Tieto tabuľky sú distribuované prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov (e-mail, zdieľané úložiská, atď.) pre účely centrálného spracovania finančnej konsolidácie. Odsúhlasenie vzájomných vzťahov v rámci konsolidačného celku prebieha prostredníctvom osobnej komunikácie, telefonicky, e-mailom, atď. Kurzové prepočty, eliminácia vzájomných vzťahov, kompenzácia v rámci konsolidačného celku, atď. (viac v úlohe CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia) prebieha v tabuľkových kalkulátoroch. Analýzy prebiehajú manuálne. Distribúcia reportov pomocou e-mailu alebo zdieľaných úložísk. Konsolidačný proces si vyžaduje prácu s veľkým objemom dát, čím môže byť spôsobená nestabilita systému. Keďže je tento proces pri takomto postupe veľmi zdĺhavý, vznikajú ďalšie možné obmedzenia. Z pravidla sa jedná o obmedzenie vykazovať konsolidovanú účtovnú závierku v rámci viacerých štandardov, vykazovať ju pri najlepšom jedenkrát ročne a problémom býva udržiavanie aktuálnych verzií vstupov vytvorených jednotlivými podnikmi konsolidačného celku. Pri takomto postupe zohráva dôležitú úlohu ľudský faktor, ktorý zapríčiňuje vznik veľkého rizika potenciálnej chybovosti. Pre ilustráciu súčasného stavu pri väčšine podnikov slúži Obrázok 6.1.	
Poznámky	
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.	

Id. kľúčovej činnosti	1354
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30605
Názov kľúčovej činnosti	Špecifikácia princípu riešenia
Popis, obsahové vymedzenie	
Princípom riešenia finančných konsolidácií pomocou CPM systémov je založený na tom, že všetky transakčné dáta sú vo finále ukladané v dátovom sklade, ktorý funguje na tzv. multidimenzionálnom princípe. Manuálne vstupy sa zadávajú pomocou vstupných formulárov priamo do dátového skladu a späťne ich je možné analyzovať a agregovať pomocou ad-hoc reportov v rámci konsolidačného celku, segmentov a rôznych iných hľadísk. Rozsiahle dáta sú zadávané do databázy pomocou automatických importov dát, v rámci ktorých je možné vykonávať ďalšie transformácie alebo prepočty. Detailnejší popis princípu riešenia je zachytený v úlohe CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1355
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30606
Názov kľúčovej činnosti	Zostavenie harmonogramu a ekonomických charakteristík projektu
Popis, obsahové vymedzenie	
Určenie harmonogramu predstavuje časové rozvrhnutie prác na projekte, určenie jeho obsahu, jednotlivých vstupov, výstupov a zodpovedností v jednotlivých fázach projektu. Určenie ekonomických charakteristík predstavuje stanovenie nákladov na licencie, implementačný projekt, odporúčaný HW a ďalší SW, servisné služby a konzultačné práce. Toto určenie ďalej predstavuje stanovenie ekonomických i mimoekonomických efektov, ktoré sú pri projekte zavedenia systému na podporu finančnej konsolidácie špecifické a je nutné ich relatívne presne definovať. V neposlednom rade je dôležité určenie nevyhnutných predpokladov pre dosiahnutie plánovaných efektov.	

Poznámky
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

6.2.1.2 Vázby

V nasledujúcich častiach tejto podkapitoly budú predstavené väzby na úlohu týkajúcu sa spracovania úvodnej štúdie prostredníctvom vybraných objektov modelu MBI.

Vzťah: Úloha – Rola

Táto väzba obsahuje nasledujúce roly podieľajúce sa na analýze a návrhu vybraných činností v rámci spracovania úvodnej štúdie.

Id. roly	RACI kód ¹⁴	Poznámky
R101 (5) (Informačný manažér (CIO))	C	Formuluje základné ciele, riadi a schvaľuje úvodnú štúdiu. Konzultuje a rieši vzťahy s dodávateľom systému. Má na starosti schvaľovanie a koordináciu zmluvných podmienok. Zaisťuje koordináciu projektu vzhľadom k stanoveným cieľom v informačnej stratégii.
R102 (6) (Manažér IT služieb)	R	Podieľa sa na návrhu a analýze požiadaviek na zmeny súčasných IT služieb.
R103 (7) (Manažér projektu)	A	Zodpovedá za návrh a realizáciu celého projektu. Riadi a koordinuje celý projektový tím.
R108 (34) (Auditor podnikovej informatiky)	R	Schvaľuje štruktúru účtovnej osnovy, konsolidačné pravidlá, metodiku konsolidácie, atď. Zodpovedá taktiež za definíciu požiadaviek týkajúcich sa vstupov v rámci konsolidačných balíčkov.
R109 (38) (Dodávateľ)	R	Riadi a spracováva úvodnú štúdiu. Podieľa sa na spracovaní harmonogramu a pravidelnej

¹⁴ RACI kód – Responsible, Accountable, Consulted a Informed.

		konzultácii s vedením podniku. Analyzuje implementačnú metodiku, definuje požiadavky na CPM systém pre podporu finančnej konsolidácie a uzatvára podmienky obchodnej zmluvy.
R401 (17) (IT architekt)	R	Analyzuje a podieľa sa na návrhu aplikačnej a technologickej architektúry CPM systému.
RQ032 (3) (Metodik, kľúčový užívateľ)	R	Špecialista na úrovni konsolidačného celku a zodpovedá za určovanie pravidiel konsolidácie, štruktúru účtovnej osnovy atď.

Vzťah: Úloha – Dokument

Väzba uvádza dokumenty, ktoré predstavujú vstup alebo výstup úloh spracovania úvodnej štúdie.

Id. dokumentu	Určenie I/O¹⁵	Poznámky
D001A (1) (Informačná stratégia)	I	Vystihuje budúci rozvoj v rámci IT podniku. CPM systém pre podporu finančnej konsolidácie je súčasťou rozvoja podniku a informačnej stratégie.
D042A (11) (Katalóg požiadaviek na IT)	O	Definuje požiadavky na CPM systém pre podporu finančnej konsolidácie. Čo systém prinesie za efekty atď.
D124A (22) (Projektový zámer)	I	Špecifikuje požadovanú funkcionality CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie a očakávané efekty zákazníkom a následne aj požadované organizačné a technologické aspekty riešenia CPM.
D421A (66) (Úvodná štúdia projektu)	O	Je hlavným výstupom úlohy. Na jeho základe sú definované také charakteristiky projektu, ktoré sú predpokladom pre prípravu kontraktu, obvykle na celé jeho riešenie.

¹⁵ Určenie I/O – I (vstupné), O (výstupné) a U (aktualizované).

DQ002A (5) (Organizačné a riadiace dokumenty podniku)	I	Špecifikujú základné pravidlá pre správne fungovanie podniku.
---	---	---

Vzťah: Úloha – Metóda

Vzťah obsahuje metódy, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania úvodnej štúdie zavedenia systému CPM pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. metódy	Význam metódy ¹⁶	Poznámky
M001 (28) (Corporate Performance Management (CPM))	3	V rámci úvodnej štúdie sa rieši strategické riadenie výkonnosti podniku.
M002 (1) (Balanced Scorecard (BSC))	2	Umožňuje stanovenie podnikovej stratégie s cieľom vytvorenia a merania hodnôt z pohľadu kvality zdrojov, systémov a spôsobov práce pre zvyšovanie výkonnosti organizácie.
M530 (18) (Metódy interview s užívateľmi a obchodnými partnermi)	2	Rieši metódu a postoje k interview s kľúčovými užívateľmi a inými zainteresovanými osobami.

Vzťah: Úloha – Metrika

V rámci väzby sú uvedené metriky, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania úvodnej štúdie.

¹⁶ Význam metódy – 3 (vysoký), 2 (stredný) a 1 (nízky).

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky	KGI, KPI¹⁷	Poznámky
I502 (131) (Náklady na projekt)	3	KPI	V rámci úvodnej štúdie sa spresňujú náklady na CPM systém pre podporu finančnej konsolidácie podľa nárokov na funkcionality, počtu licencií, prácnosť projektu atď.
I506 (341) (Výnosy z projektu)	3	KPI	Stanovuje výšku prínosov po implementácii CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie v pomere proti vynaloženým nákladom.

Vzťah: Úloha – Faktor

Táto väzba uvádza faktory, ktoré sa vzťahujú na úlohu spracovania úvodnej štúdie.

Id. faktoru	Sila vplyvu faktoru na úlohu	Poznámky
F000 (1) (Faktor veľkosti podniku)	2	Úloha je na veľkosti podniku čiastočne závislá, preferuje sa hlavne pri väčších podnikoch, kde sú viaceré rôznorodé účtovné systémy.
F006 (5) (Faktor príslušnosti podniku k odvetviu ekonomiky)	3	Úloha je významná pre podniky v tých odvetviach, ktoré majú rozsiahle počty dátových zdrojov.
F080 (61) (Štruktúra užívateľov IS, informatikov a úroveň ich znalostí)	2	Pre úspešné a efektívne spracovanie úvodnej štúdie je potrebná kvalitná štruktúra personálnych zdrojov.

¹⁷ Ukazovatele metrík – KGI (špecifikuje, že ide o dosahovanie cieľových hodnôt metodík významných pre podnik) a KPI (kľúčový identifikátor výkonnosti úlohy).

Vzťah: Úloha – Scenár

V rámci tejto väzby sú definované scenáre, ktoré sa vyskytujú pri riešení úlohy spracovania úvodnej štúdie.

Id. scenáru	Význam úlohy	Problém, otázka	Poznámky
S262 (13) (Súčasná IT aplikácia a technológie nezodpovedajú potrebám podniku)	3	*	Nachádza sa podnik v situácii potreby zmeniť aktuálny stav IT? Je potrebné zlepšiť súčasnú IT infraštruktúru a vytvoriť nové IT služby v oblasti CPM?

Vzťah: Úloha – Aplikácia

Väzba definuje aplikácie, ktoré sú súčasťou riešenia úlohy spracovania úvodnej štúdie.

Id. aplikácie	Význam aplikácie	Poznámky
A003A (128) (Správa sledovania informačnej stratégie)	3	Úloha aplikácie spočíva v sledovaní podielu realizácie implementácie a realizovaných počtov zmien podľa informačnej stratégie.
A104A (26) (Analýzy kvality IT služieb)	1	Úloha aplikácie definuje a vyhodnocuje kvalitu dostupnosti, výkonnosti a úroveň flexibility implementovaného CPM riešenia.
A201A (35) (Analýzy dátových zdrojov)	2	Analyzovať stav kvality dát a ich objem v podniku je pre účel odhadu prácnosti migrácie dát a odstraňovania chybovosti nevyhnutná.
A202A (40) (Analýzy personálnych zdrojov)	2	Pre realizáciu projektu implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie je potrebné zaistiť potrebné a kvalitné personálne zdroje.

kvalifikácie)		
A301A (49) (Analýzy nákladov na IT)	3	Úloha aplikácie spočíva v poskytnutí náhľadu na objem celkových nákladov týkajúcich sa projektu implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.
A303A (55) (Analýzy výnosov a efektov IT)	3	Úloha aplikácie spočíva v poskytnutí náhľadu na objem celkových výnosov týkajúcich sa projektu implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie (úspory z pohľadu podnikovej informatiky, zníženie nákladov procesu finančnej konsolidácie).
A503A (69) (Analýzy užívateľských požiadaviek)	2	Užívateľským požiadavkám je dôležité v projekte CPM venovať dostatočné množstvo času.

Vzťah: Úloha - Predmet riadenia

V rámci tohto vzťahu sú definované predmety riadenia, ktoré sú súčasťou riešenia úlohy spracovania úvodnej štúdie.

Id. objektu riadenia
OM001 (1) (IT služby)
OM002 (2) (IT procesy)
OM004 (4) (Technologické zdroje (ZSW HW komunikačná infraštruktúra))
OM005 (5) (Dátové zdroje)
OM006 (6) (Finanční zdroje)
OM007 (7) (Personálne zdroje ICT útvaru a znalosti)
OM102 (12) (Podniková organizácia)

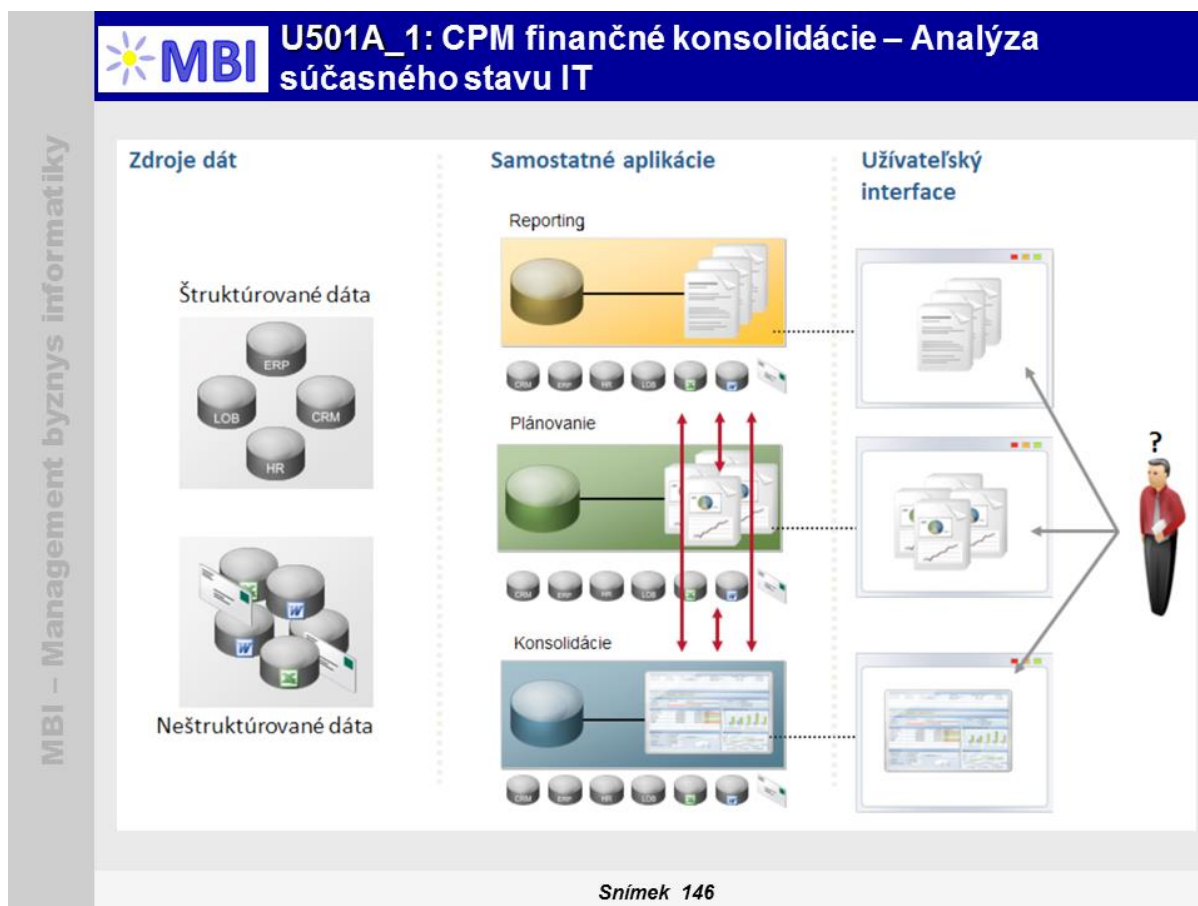
Vzťah: Úloha - Vlastnosť IS¹⁸

V rámci tohto vzťahu sú definované vlastnosti IS, ktoré sú súčasťou riešenia úlohy spracovania úvodnej štúdie.

Id. vlastnosti IS
IP001 (1) (Pokrytie požadovanej funkcionality)
IP004 (4) (Súlad s legislatívou)
IP005 (5) (Užívateľská prívetivosť)
IP006 (6) (Bezpečnosť)
IP009 (9) (Integrita podnikovej informatiky)

¹⁸ IS – informačný systém.

Pripojené obrázky



Obrázok 6.1 - súčasný stav IT [Interný materiál Mibcon a.s.]

6.2.2 CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia

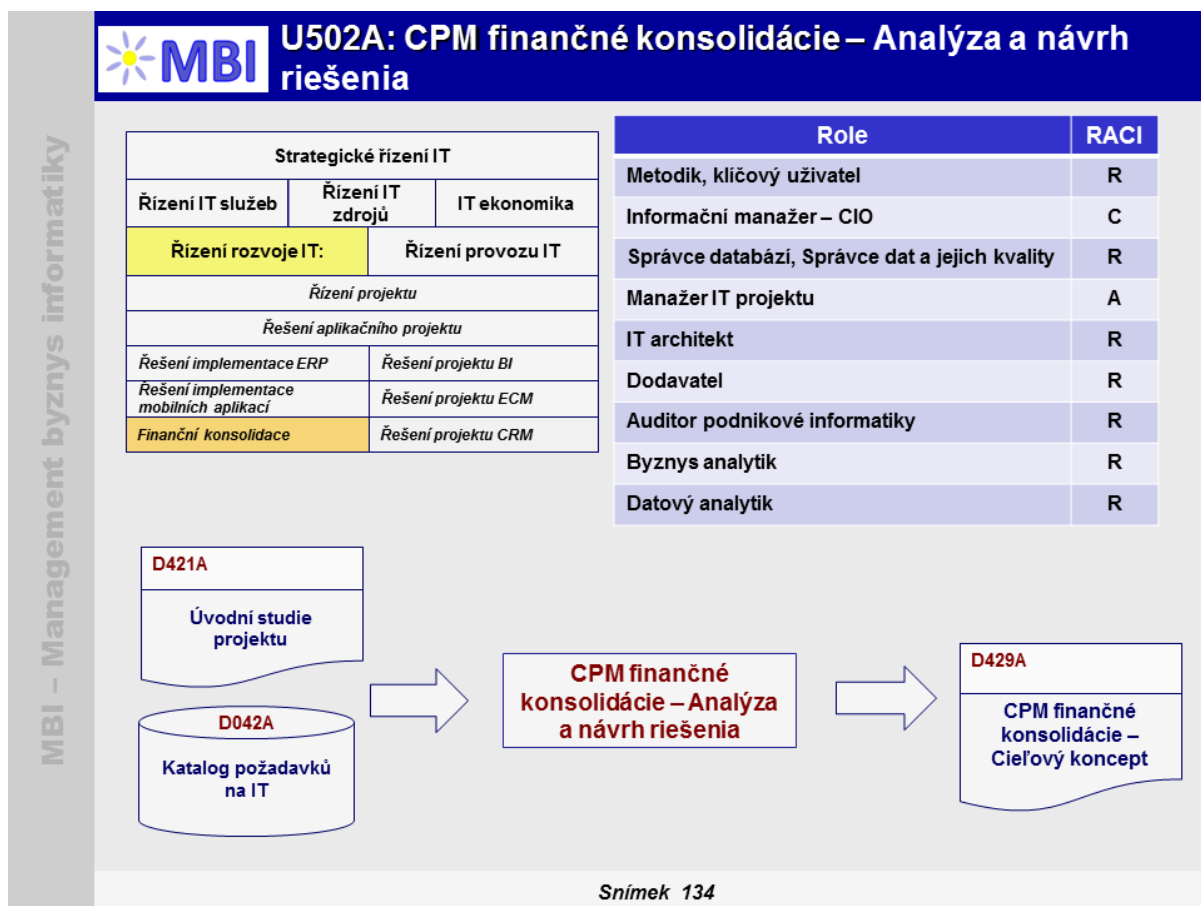
V tejto časti práce budú vymedzené jednotlivé kroky súvisiace s analýzou a návrhom riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Popis bude slúžiť ako informačný podklad pre neskoršie riešenie samotnej implementácie riešenia.

Úloha - U502A

Id. úlohy	307
Id. skupiny úloh	59
Kód úlohy	U502A
Názov úlohy	CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia

Variant úlohy	základ
Autor návrhu úlohy	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide



Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.4
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku pripojených súborov na stiahnutie	

Cieľ
Cieľom úlohy je detailné posúdenie požiadaviek užívateľov, zhodnotenie možnosti ich naplnenia v rámci možností implementovanej aplikácie riešenia, aktuálneho stavu týkajúceho sa existujúcich aplikácií a dátových zdrojov podniku. Cieľom tejto úlohy je taktiež vytvorenie finálneho cieľového konceptu riešenia.
Popis, obsahové vymedzenie
Úloha zahŕňa detailne zameranú verifikáciu požiadaviek na systém pre podporu konsolidácie, komplexnú analýzu procesu, pravidiel a čiastkových metód finančnej konsolidácie v rámci konsolidačného celku, detailnú analýzu požiadaviek vo vzťahu k procesu zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky, analýzu dátových zdrojov, špecifikáciu zmien v produkčných databázach a návrh finálneho cieľového konceptu riešenia. Dokumenty potrebné na vstupe: 1. katalóg požiadaviek na IT (), 2. dokument Úvodná štúdia projektu (). Dokumenty na výstupe: CPM finančné konsolidácie – cieľový koncept. Kľúčové aktivity úlohy: 1. konzultácie a verifikácia požiadaviek, 2. analýza procesu finančnej konsolidácie, 3. detailná analýza požiadaviek, 4. analýza dátových zdrojov, 5. špecifikácia zmien v produkčných systémoch, 6. návrh konverzných pravidiel, 7. návrh cieľového konceptu riešenia.
CSF špecifické pre danú úlohu
Úspešnosť úlohy závisí na týchto faktoroch: 1. CPM riešenie na podporu finančnej konsolidácie využíva technológiu multidimenzionálnych databáz a preto je úzko prepojené na ostatné aplikácie podnikovej informatiky. Preto je potrebné dbať na skutočnosť, že zavedenie tohto typu riešenia musí zapadať do celkovej koncepcie podnikovej informatiky.

2. Konsolidačný celok, za ktorý má byť zostavovaná konsolidovaná účtovná závierka, tvoria podniky so sídlom v rôznych štátoch a prostrediach s rozdielnou legislatívou. V rámci analýzy a návrhu je potrebné detailne vymedziť a brať do úvahy všetky účtovné pravidlá, vzájomné vzťahy medzi podnikmi, postup a metódy pri doterajšom riešení zostavovania konsolidovaných výkazov. 3. Dôležitým faktorom je motivácia, sústredenosť a flexibilita zo strany zákazníka pri jednotlivých konzultáciách. S tým je spojená aj kvalifikácia budúcich užívateľov, ich schopnosť pracovať s novými dátovými štruktúrami, technológiami a aplikáciami. 4. Všeobecným predpokladom kvalitného návrhu riešenia je komunikácia jednak zo strany dodávateľa riešenia a taktiež zo strany zákazníka.	
Praktiky a odporúčania pre realizáciu úlohy	
Počas všetkých aktivít analýzy a návrhu riešenia tejto problematiky je nevyhnutné, aby špecifikácia požiadaviek, pravidiel a metód bola presná a v súlade s legislatívnymi požiadavkami. Pre túto úlohu sú projekty na zavedenie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie typické tým, že vyžadujú intenzívnu kooperáciu medzi dodávateľmi a zákazníkmi. Dôvodom je fakt, že na jednej strane sa síce jedná o obdobnú problematiku pre väčšinu podnikov, ktoré zostavujú konsolidované výkazy, ale na druhej strane u väčšiny požiadaviek a metód existujú rozdiely vo veľmi malom detaile. Preto čím dôslednejšie budú analýza a návrh vykonávané, tým je väčšia pravdepodobnosť, že nenastanú počas implementácie zásadnejšie zmeny v koncepte riešenia.	
Poznámky	

6.2.2.1 Kľúčové aktivity

V nasledujúcej časti tejto podkapitoly budú popísané všeobecné kľúčové aktivity týkajúce sa riadenia procesu analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. kľúčovej činnosti	1356
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30701
Názov kľúčovej činnosti	Konzultácie a verifikácia požiadaviek

Popis, obsahové vymedzenie	
Konzultácia medzi dodávateľom a zákazníkom by mala byť vopred pripravená a rozvrhovaná. Získané požiadavky v rámci úvodnej štúdie nie sú prezentované v dostatočnom detaile a preto sa pri tejto činnosti kladie dôraz na každý najmenší detail.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1357
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30702
Názov kľúčovej činnosti	Analýza procesu finančnej konsolidácie
Popis, obsahové vymedzenie	
Všeobecne proces finančnej konsolidácie pozostáva z týchto krokov: 1. vymedzenie konsolidačného celku, 2. vymedzenie konsolidačných pravidiel, 3. určenie konsolidačných metód, 4. pretriedenie a úprava položiek individuálnych účtovných závierok, 5. stanovenie konsolidačného rozdielu (v prípade ak je účtovná jednotka po prvýkrát zaradená do konsolidačného celku), 6. odsúhlasenie vzájomných vzťahov medzi podnikmi v rámci konsolidačného celku, 7. prepočet mien individuálnych výkazov na menu vykazovania, 8. začlenenie zložiek z individuálnych účtovných závierok do závierky materského podniku, 9. vylúčenie vzájomných vzťahov, 10. zostavenie konsolidovaných účtovných výkazov. Detailnou analýzou vyššie popísaných krokov sa vymedzia časti, ktoré budú v rámci CPM riešenia plne automatizované (importy, prepočtové kódy, atď.) a ktoré budú podporované na úrovni minimalizácie manuálnej práce (reporty, vstupné formuláre, atď.) zo strany kľúčových užívateľov.	

Poznámky	
Referencie:	
1. HARNA, Lubomír. Konsolidovaná účetní závěrka: komentář : kvalifikovaný výklad změn, platných od roku 2002 na základě opatření MF. 1. vyd. Praha: Bilance, 2002. ISBN 80-86371-31-X, 2. HARNA, Lubomír: Konsolidovaná účetní závěrka: základní pojmy, postupy, příklady, 3. Praha 1996, Bilance, 205 s., ISBN 80-86371-30-1, 4. ŠMÍDOVÁ, Jana. Konsolidovaná účetní závěrka. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze	

Id. klíčovej činnosti	1358
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30703
Názov klíčovej činnosti	Detailná analýza požiadaviek
Popis, obsahové vymedzenie	
Detailná analýza má úzky súvis s analýzou konsolidačného procesu. Jedná sa o akúsi prechodnú fázu medzi zberom detailných požiadaviek prostredníctvom úvodnej štúdie, konzultácií atď. a medzi návrhom cieľového konceptu. Posudzuje sa každý krok konsolidačného procesu v rámci konsolidačného celku, akým spôsobom bola zostavovaná konsolidovaná účtovná závierka mimo CPM systém. Jednotlivé kroky konsolidácie a detailné požiadavky (štatutárne, technologické, užívateľské) sú následne prehodené (berú sa do úvahy obmedzenia CPM systému) a určí sa rámec, v rámci ktorého bude tvorený návrh cieľového konceptu riešenia.	
Poznámky	

Id. klíčovej činnosti	1359
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30704

Názov kľúčovej činnosti	Analýza dátových zdrojov
Popis, obsahové vymedzenie	
Táto činnosť zahŕňa sledovanie a analýzu všetkých potrebných a dostupných dátových zdrojov. Dostupné dátové zdroje musia byť jasne identifikované (ERP, účtovné programy, súbory, atď.). Ďalej sa identifikujú nároky na integráciu týchto zdrojov s dátovým sklado, na ktorom je postavená multidimenzionálna databáza CPM systému. Definujú sa nároky na extrakt, prípadnú transformáciu a načítanie dát a realizuje sa detailná analýza kvality, chybovosti, integrity a dostupnosti dátových zdrojov. Špecifickým problémom v rámci projektov implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie je skutočnosť, že zdrojové dáta (v produkčných systémoch) často bývajú v agregovanej podobe (napr. obraty za všetkých zákazníkov, ktorí si zakúpili rovnaký produkt no pochádzajú z rôznych segmentov predaja). Preto je potrebné urobiť analýzu rozpadu týchto dát na požadovaný detail pre účel budúceho pretriedenia hodnôt z pohľadu segmentácie alebo iných pohľadov v rámci princípu multidimenzionality. Touto problematikou sa zaoberá napr. medzinárodný štandard IFRS 15.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1360
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30705
Názov kľúčovej činnosti	Špecifikácia zmien v produkčných systémoch
Popis, obsahové vymedzenie	
Činnosť predstavuje možný spätný dopad na dátové zdroje a naopak. V prípade CPM technológie sú transakčné dáta načítavané, transformované a importované do dimenzionálneho modelu (dátovej kocky) a importy si vyžadujú jasne definovanú podobu dát. V prípade zmien na jednej alebo druhej strane systému musí byť štruktúra dát sledovaná a aktualizovaná.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1361
Kód - poradie činnosti v	KA30706

rámci úlohy	
Názov kľúčovej činnosti	Návrh konverzných pravidiel
Popis, obsahové vymedzenie	
Touto činnosťou sa rozumie metodická úvaha a dohoda, v rámci ktorej je potrebné definovať a jasne špecifikovať, akým spôsobom budú podniky v rámci konsolidačného celku prevádzať účty alebo skupiny účtov, ktorými disponujú, z jedného účtovného štandardu do druhého (napr. prevod CAS na IFRS) alebo v rámci podniku s predmetom podnikania A a podnikom s predmetom podnikania B atď. Tieto pravidlá sa zvyknú nazývať aj ako „prevodné mostíky“ medzi účtami.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1362
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30707
Názov kľúčovej činnosti	Návrh cieľového konceptu riešenia
Popis, obsahové vymedzenie	
Cieľový koncept obsahuje detailný popis o budúcom priebehu implementácie a popis cieľového stavu implementovaného CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Návrh zahŕňa nasledujúce čiastkové oblasti: 1. HW a SW architektúra riešenia – všeobecnú architektúru CPM riešenia pre podporu finančnej konsolidácie znázorňuje Obrázok 6.2, špecifikované je ďalej bázové, produktové a vývojové prostredie atď., 2. popis funkčnej špecifikácie – zahŕňa princípy riešenia na úrovni podpory jednotlivých krokov procesu finančnej konsolidácie CPM systémom, princípy operácií s dátami v rámci dátového skladu, podobu dát a časové rozlíšenie dát, 3. popis technickej špecifikácie riešenia – popis cielennej podoby dimenzionálnych modelov, štruktúry dimenzií, jednotlivých ukazovateľov, importov a prepočty dát z dátových zdrojov, podoby reportov a vstupných formulárov, 4. migrácia dát, 5. zabezpečenie – špecifikácia zabezpečenia dátového skladu a aplikácie, autentizácia,	

autorizácia a zálohovanie, 6. tvorba dokumentácie – konvencie produktovej a projektovej dokumentácie, 7. postup pri testovaní implementovaného riešenia, 8. školenie kľúčových užívateľov, 9. harmonogram a riziká projektu.
Poznámky
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

6.2.2.2 Vázby

V nasledujúcich častiach tejto podkapitoly budú predstavené väzby úlohy týkajúcej sa spracovania analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie na vybrané objekty modelu MBI.

Vzťah: Úloha – Rola

Väzba obsahuje roly, ktoré sa podieľajú na spracovaní analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému.

Id. roly	RACI kód	Poznámky
R101 (5) (Informačný manažér (CIO))	C	Konzultuje riešenie sporných častí projektu vzhľadom k požiadavkám vedenia firmy a potrebám businessu daného podniku.
R103 (7) (Manažér projektu)	A	Riadi a zodpovedá za postup analýzy a návrhu na strane zákazníka. Koordinuje spoluprácu na analýze a návrhu s dodávateľom a konzultácie k analýze a návrhu CPM systému s vedením firmy a kľúčovými užívateľmi.
R108 (34) (Auditor podnikovej informatiky)	R	Schvaľuje štruktúru účtovnej osnovy, konsolidačné pravidlá, metodiku konsolidácie, atď. Na úrovni analýzy a návrhu schvaľuje procesnú a metodickú stránku navrhovaného riešenia.

R109 (38) (Dodávateľ)	R	Zaisťuje kompletne celý rozsah analýzy a návrhu v kooperácii so zákazníkom (funkcionalitu CPM systému, definíciu požiadaviek na reporty, importy, atď.).
R302 (16) (Business analytik)	R	Podieľa sa na detailnej analýze a návrhu funkcionality CPM systému.
R303 (41) (Dátový analytik)	R	Podieľa sa na formulácii a riešení objektových a dimenzionálnych modelov, definovaní podporujúcich business procesov a funkcionality CPM systému.
R401 (17) (IT architekt)	R	Rieši nároky CPM systému vzhľadom k súčasnej IT infraštruktúre podniku, pracovných staníc, integráciu s inými produkčnými systémami atď.
R502 (22) (Správca databáz)	R	Spolupracuje s návrhom úpravy dátových štruktúr a konzultuje s IT architektom.
R503 (23) (Správca dát a ich kvality)	R	Rieši kvalitu databáz, dátových štruktúr a kvality dát. Zaisťuje plnú integritu dát a rieši komplexnosť dát (úplnosť, bezchybnosť, aktuálnosť).
RQ032 (3) (Metodik, kľúčový užívateľ)	R	Špecialista na úrovni konsolidačného celku a zodpovedá za určovanie pravidiel konsolidácie, štruktúru účtovnej osnovy atď. Zodpovedá taktiež za definíciu požiadaviek týkajúcich sa vstupov v rámci konsolidačných balíčkov na úrovni analýzy individuálnych podnikov. Prehodnocuje požiadavky v rámci dostupnej funkcionality CPM systému.

Vzťah: Úloha – Dokument

V rámci tejto väzby sú uvedené dokumenty, ktoré predstavujú vstup alebo výstup úlohy spracovania analýzy a návrhu riešenia. Jednotlivé dokumenty slúžia ako informačný podklad pre úspešné spracovanie úlohy implementácie riešenia. Do tejto kapitoly bol zavedený nový typ dokumentu (Dokument D429A – Cieľový koncept), ktorý je dostupný v Príloha 4 - Dokument **D429A**.

Id. dokumentu	Určenie I/O	Poznámky
D042A (11) (Katalóg požiadaviek na IT)	I	Slúži ako vstup pre detailnú analýzu všetkých vymedzených skupín požiadaviek na CPM systém.
D421A (66) (Úvodná štúdia projektu)	I	Slúži ako podklad pre rozčlenenie jednotlivých etáp projektu podľa prácnosti atď.
D429A (305) (CPM finančné konsolidácie – Cieľový koncept)	O	Je hlavným výstupom analýzy a návrhu. Detailne definuje budúci stav implementovaného riešenia (metodiky, funkcionality formulárov, reportov a dátových importov, atď.).

Vzťah: Úloha – Metóda

V rámci väzby sú uvedené metódy, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému.

Id. metódy	Význam metódy	Poznámky
M001 (28) (Corporate Performance Management (CPM))	3	Využíva sa ako hlavný pilier pre definovanie budúceho stavu funkcionality v rámci CPM technológie.
M501 (71) (Dátové modelovanie)	3	Využíva sa k definícii a úprave dátových zdrojov.
M502 (72) (Procesné modelovanie)	3	Využíva sa pri analýze procesu finančnej konsolidácie.
M530 (18) (Metódy interview s užívateľmi a obchodnými partnermi)	2	Využíva sa pri príprave interview s kľúčovými užívateľmi pri definovaní detailných požiadaviek na CPM systém.

Vzťah: Úloha – Metrika

V rámci väzby sú predstavené metriky, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Boli taktiež zavedené nové metriky pre účel sledovania plánovaných a vykonaných prác. Konkrétne sa jedná o metriku I535 Počet dátových balíčkov pre importy dát (viď Príloha 8 – Metrika I535) a metriku I536 Počet vstupných formulárov do úlohy (viď Príloha 9 - Metrika I536).

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
I502 (131) (Náklady na projekt)	3	KPI	Porovnanie vopred plánovaných nákladov s aktuálnym odhadom nákladov na projekt.
I532 (192) (Percentuálna odchýlka od plánovaných človekodní)	2	KPI	Pravidelné sledovanie a porovnávanie plánu so skutočne spotrebovanými človekodní, vďaka ktorým je možné definovať efektivitu práce na projekte.
I535 (351) (Počet dátových balíčkov pre importy dát)	3	KPI	Vyjadruje počet navrhovaných a plánovaných dátových balíčkov (importov) do multidimenzionálnej databázy.
I536 (352) (Počet vstupných formulárov do úlohy)	3	KPI	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov potrebných pre podporu procesu finančnej konsolidácie.

Vzťah: Úloha – Faktor

Väzba definuje faktory, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. faktoru	Sila vplyvu faktoru na úlohu	Poznámky
F000 (1) (Faktor veľkosti podniku)	3	Významné pre podniky, kde sa prispôsobuje CPM systému. Od veľkosti podniku závisí zložitosť a finančná náročnosť na projekt.
F006 (5) (Faktor príslušnosti podniku k odvetviu ekonomiky)	2	Významné pre podniky, kde dochádza k detailnému prispôsobeniu CPM systému.
F080 (61) (Štruktúra užívateľov IS, informatikov a úroveň ich znalostí)	2	Významné pre podniky, kde užívatelia nemajú dostatočné znalosti ohľadom technológie CPM a technológii s ňou súvisiacich.

Vzťah: Úloha –Scenár

V rámci tejto väzby sú vymedzené scenáre, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. scenáru	Význam úlohy	Problém, otázka	Poznámky
S201 (58) (V podniku existuje množstvo databáz a s nimi spojených prevádzkových problémov)	3	*	Je zaistená potrebná konsolidácia a kvalita dát? Je zaistená jednotná úroveň štruktúry dát? Je zaistená potrebná úroveň integrity dát?

Vzťah: Úloha – Aplikácia

Väzba vymedzuje aplikácie, ktoré sú súčasťou úlohy spracovania analýzy a návrhu riešenia implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Boli zavedené nové aplikácie. Konkrétne sa jedná o aplikáciu AQ005B – IBM Cognos Controller (viď Príloha 1 – Aplikácia **AQ005B**), AQ011A – Oracle Hyperion Financial Management (viď Príloha 2 - Aplikácia **AQ011A**) a AQ012A – SAP Business Planning and Consolidation (viď Príloha 3 - Aplikácia **AQ012A**).

Id. aplikácie	Význam aplikácie	Poznámky
A201A (35) (Analýzy dátových zdrojov)	3	Možnosť analyzovať stav kvality dát a ich objem v podniku je pre účel odhadu prácnosti migrácie dát a odstraňovaní chybovosti nevyhnutná.
A503A (69) (Analýzy užívateľských požiadaviek)	3	Užívateľským požiadavkám je dôležité v projekte CPM venovať dostatočné množstvo času. Na úrovni analýzy a návrhu sa kladie dôraz na najnižší detail.
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti IBM. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion Financial Management)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti Oracle. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti SAP. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

Vzťah: Úloha - Predmet riadenia

Väzba predstavuje objekty riadenia, ktoré s úlohou analýzy a návrhu riešenia súvisia.

Id. objektu riadenia
OM001 (1) (IT služby)

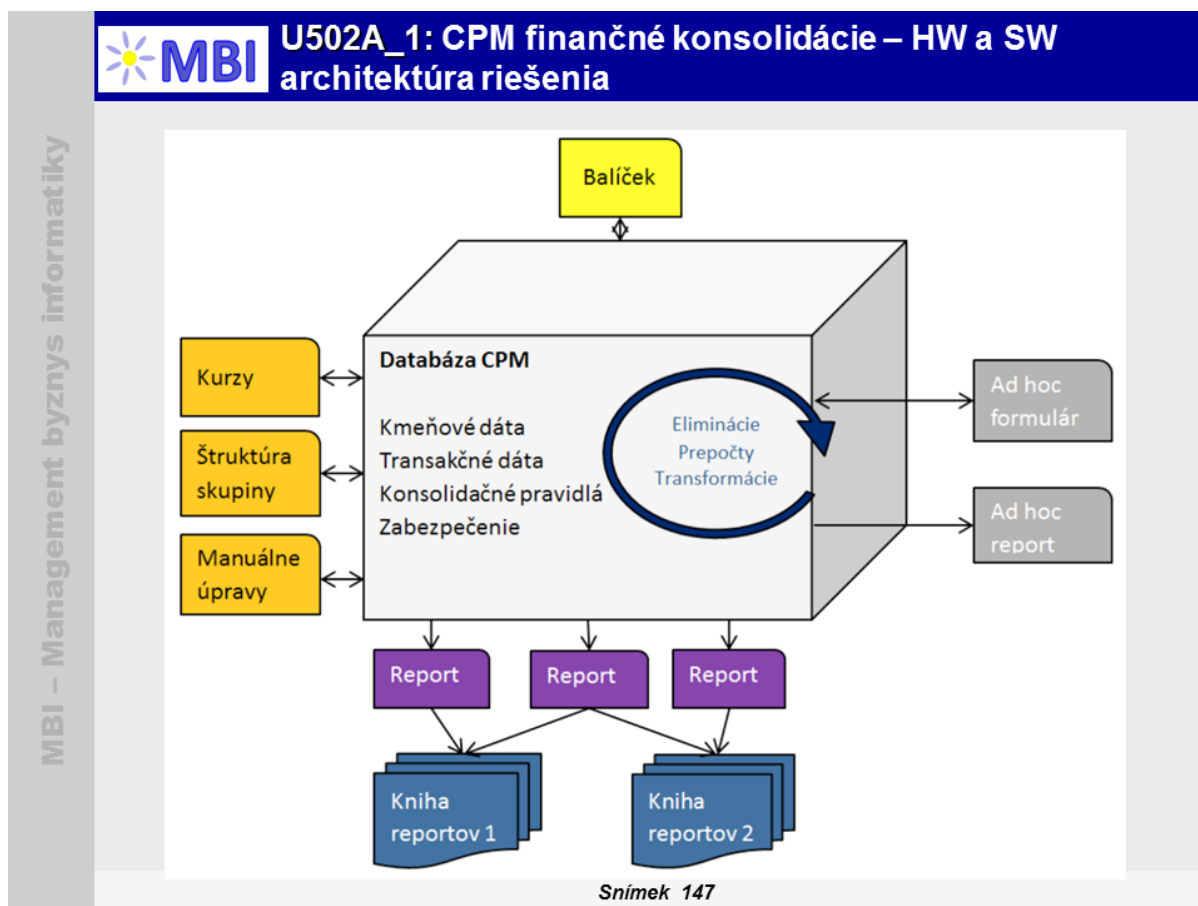
OM002 (2) (IT procesy)
OM005 (5) (Dátové zdroje)
OM007 (7) (Personálne zdroje ICT útvaru a znalosti)
OM101 (11) (Podnikové procesy)

Vzťah: Úloha - Vlastnosť IS

Väzba definuje vlastnosti IS v rámci úlohy analýzy a návrhu riešenia.

Id. vlastnosti IS
IP001 (1) (Pokrytie požadovanej funkcionality)
IP002 (2) (Primeraná dostupnosť a doba odozvy IT, hlavne aplikácií)
IP003 (3) (Správnosť a dôveryhodnosť potrebných funkcií a informácií)
IP004 (4) (Súlad s legislatívou)
IP005 (5) (Užívateľská prívetivosť)
IP006 (6) (Bezpečnosť)
IP101 (11) (Výkonnosť podnikovej informatiky)

Pripojené obrázky



Obrázok 6.2 - HW a SW architektúra riešenia [Interný materiál Mibcon a.s.]

6.2.3 CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia

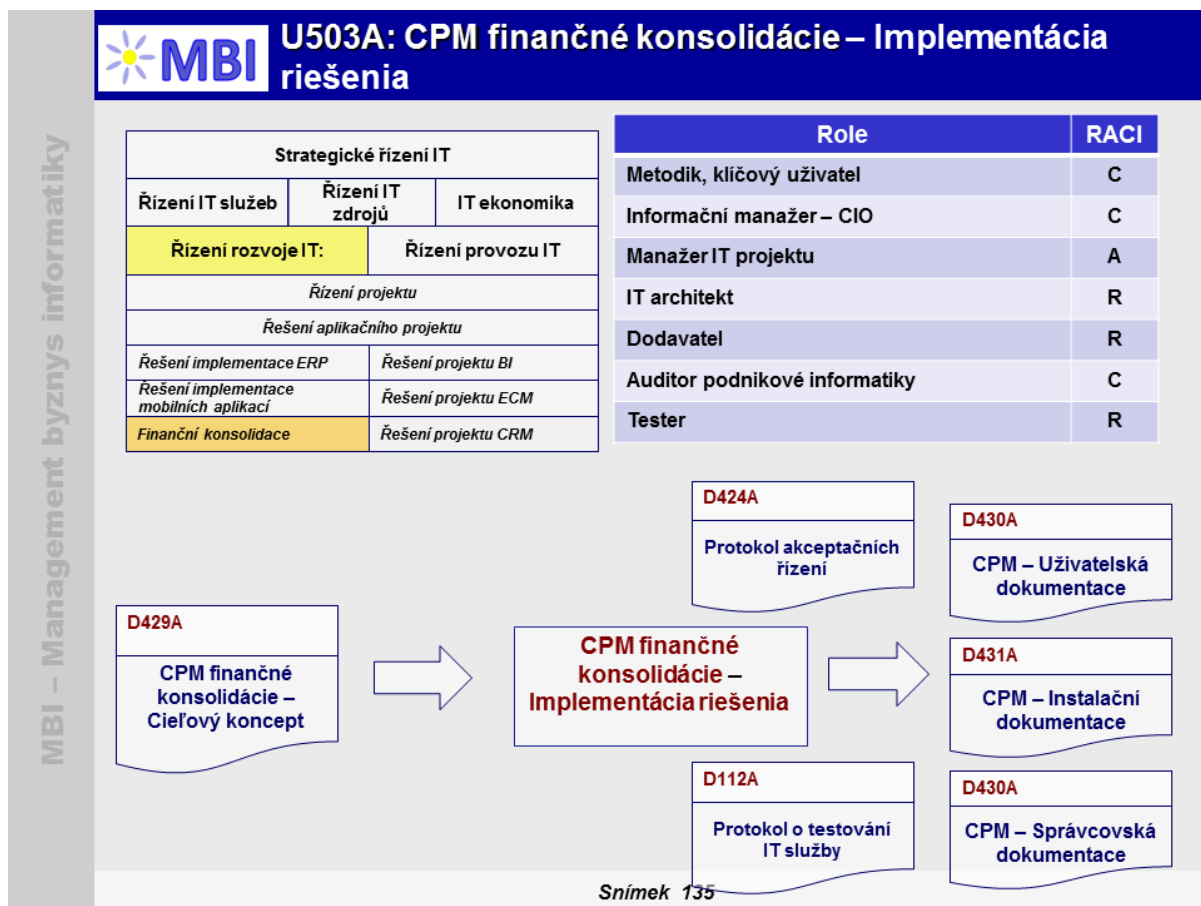
Implementácia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie nastáva v momente, kedy sú splnené všetky náležitosti v súvislosti so spracovaním úvodnej štúdie, analýzy a návrhu riešenia a je jasne špecifikovaný cieľový stav v rámci cieľového konceptu. Táto podkapitola je venovaná popisu úlohy implementácie CPM systému.

Úloha - U503A

Id. úlohy	308
Id. skupiny úloh	59
Kód úlohy	U503A

Názov úlohy	CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia
Variant úlohy	základ
Autor návrhu úlohy	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide



Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.4
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku pripojených súborov na stiahnutie	

Cieľ
Cieľom úlohy je minimalizovať riziká a implementovať CPM riešenie pre podporu finančnej konsolidácie.
Popis, obsahové vymedzenie
Úloha predstavuje všeobecný popis implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie tak, aby napĺňať ciele podniku v tejto oblasti. Dokument potrebné na vstupe: CPM finančné konsolidácie – Cieľový koncept. Dokumenty na výstupe: 1. CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia, 2. CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia, 3. CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia, 4. protokol o testovaní IT služby (), 5. protokol akceptačných riadení (). Kľúčové aktivity úlohy: 1. príprava databázových komponentov, 2. príprava dimenzií a dimenzionálnych modelov riešenia, 3. nastavenie užívateľských rolí a oprávnení, 4. príprava importov a prepočtov dát, 5. príprava reportov a vstupných formulárov, 6. nastavenie zabezpečenia, 7. tvorba dokumentácie, 8. testovanie CPM riešenia.
CSF špecifické pre danú úlohu
Úspešnosť úlohy závisí od nasledujúcich faktorov: 1. V prvom rade je nutné definovať reálne očakávaných efektov implementácie. 2. Ďalším faktorom je racionálne rozdelenie implementácie na čiastkové etapy.

3. Dôležitá je sústavná kooperácia medzi dodávateľom a zákazníkom (dôvodom je prípadné odhalenie problematickej požiadavky na riešenie, preto je potrebné ju konzultovať hneď pri odhalení a následne problém eliminovať). 4. V nadväznosti na predchádzajúci faktor je nutná sústavná kooperácia medzi dodávateľom a vedením podniku. 5. Predpokladom je kvalitné spracovanie dokumentácie pre účely školenia a budúcej prevádzky riešenia. 6. Pre elimináciu enormného navýšenia nákladov na implementačný projekt je dôležité priebežne testovať jednotlivé implementované časti riešenia.
Praktiky a odporúčania pre realizáciu úlohy
Pri implementácii tohto druhu systému je podstatné zameriavať sa v prvom rade na kľúčového užívateľa, ktorý bude zavedené riešenie obsluhovať počas zvyšku jeho životného cyklu. Je dôležité, aby užívateľ spoznal a pochopil používané postupy a technológie.
Poznámky
Interný materiál MIBCON a.s.

6.2.3.1 Kľúčové aktivity

V nasledujúcej časti tejto podkapitoly budú popísané kľúčové aktivity týkajúce sa riadenia implementačného procesu CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. kľúčovej činnosti	1363
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30801
Názov kľúčovej činnosti	Príprava databázových komponentov
Popis, obsahové vymedzenie	
Príprava databázových komponentov v sebe zahŕňa typickú identifikáciu štruktúr dátových zdrojov, filtráciu relevantných dát a prípravu ich finálnej podoby v súlade s potrebami štruktúry modelov v dátovom sklade konsolidačného systému.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1364
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30802
Názov kľúčovej činnosti	Príprava dimenzií a dimenzionálnych modelov riešenia
Popis, obsahové vymedzenie	
Pre riešenia finančnej konsolidácie sa využíva v rámci CPM dimenzionálny model. To vyplýva zo skutočnosti, že radovo je potrebné spracovávať veľké množstvo dát, ktorými podniky konsolidačného celku disponujú. Ak by sa pre podporu konsolidácie využívala transakčná databáza, vznikli by obmedzenia rôzneho charakteru (problém segmentácie dát, dlhé prepočty mien, atď.). Dimenzia je hľadisko, podľa ktorého sú hodnoty sledované. Typickými príkladmi pre konsolidačný projekt sú Obdobie, Štát, Verzia, Subjekt, Účet, Mena atď. Dimenzie sa skladajú z prvkov. Niektoré prvky sú základné (elementárne), iné zas predstavujú súčet prvkov (snowflake princíp). Zoskupovaním prvkov vzniká hierarchia. Dimenzia môže disponovať rôznymi hierarchiami, čiže prvky je možné agregovať zároveň podľa rôznych kritérií. Konkrétny súčtový prvok môže byť použitý len v jednej hierarchii. Ak viaceré hierarchie pracujú s rovnakým uzlom, zakladá sa súčtový prvok separátne pre každú hierarchiu. Zoskupenie dimenzií tvorí dimenzionálny model (dátovú kocku). Dimenzionálne modely sa skladajú z buniek, ktoré slúžia ako potenciálne úložisko dát. Princíp multidimensionalita je zobrazuje Obrázok 6.3. Počet buniek modelu je rovný počtu prvkov karteziánskeho súčinu všetkých dimenzií modelu (dátovej kocky). Ľubovoľná neprázdna množina buniek dimenzionálneho modelu sa nazýva dátová oblasť. Riešenie sa môže skladať z viacerých dimenzionálnych modelov. Skupina týchto modelov, ktoré spolu zdieľajú niektoré dimenzie si vymieňajú dáta a tvoria tak prostredie riešenia. Typické prostredie pre vykonávanie finančnej konsolidácie je zložené z dvoch modelov (dátových kociek). Jedná sa o dimenzionálny model, ktorý slúži na samotnú konsolidáciu a model na prepočet mien, pretože v konsolidačnom celku sa veľakrát vyskytujú podniky sídliace v iných štátoch a vykazujú dáta v lokálnej mene. Štruktúru dimenzionálnych modelov využívajú užívatelia počas celého konsolidačného procesu.	
Poznámky	
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.	

Id. kľúčovej činnosti	1365
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30803
Názov kľúčovej činnosti	Nastavenie užívateľských rolí a oprávnení
Popis, obsahové vymedzenie	
Činnosť spočíva v definícii a nastavení jednotlivých rolí, skupín rolí a oprávnení. Rozlišujeme dátové a funkčné profily rolí a oprávnení.	
Poznámky	
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.	

Id. kľúčovej činnosti	1366
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30804
Názov kľúčovej činnosti	Príprava importov a prepočtov dát
Popis, obsahové vymedzenie	
Dátový sklad sa napája na transakčné databázy a iné zdroje dát (prostredníctvom .txt, .csv, atď. súborov). Štruktúru skladu tvoria kmeňové dáta (číselníky) a transakčné dáta (hodnoty). Pri importoch dát sa jedná o obdobný princíp ako pri ETL v rámci technológie Business Intelligence (BI) resp. o princíp extraktu, transformácie a načítanie dát z transakčných databáz a iných dátových zdrojov do dimenzionálnych modelov (dátových kociek). Prepočty a iné transformácie dát sa vykonávajú pomocou naprogramovaných skriptov v pozadí CPM systému (pri spustení konkrétneho importu dát). Pri riešeníach finančnej konsolidácie sa importy a prepočty dát využívajú pri operáciách popísaných v nasledujúcom texte: 1. Prevod počiatočných stavov - ide o prevod hodnôt konečných stavov z konca predchádzajúceho účtovného obdobia podnikov na stav počiatočný. 2. Prevod počiatočných stavov marží - jedná sa o hodnoty marží pri predaji v rámci konsolidačného celku (napr. predaj majetku).	

3. **Zber dát v rámci vyplňovania konsolidačných balíčkov** jednotlivých dcérskych podnikov vrátane materského podniku. Táto operácia prebieha len v prípade, že dcérsky podnik vykazuje aj v štandarde, podľa ktorého prebieha konsolidácia, v opačnom prípade pre vyplnenie konsolidačného balíčku slúžia adjustmenty, ktoré sa pomocou prevodových mostíkov vyplňajú manuálne pomocou vstupných formulárov.
4. **Prepočet a import dát pri prevode hodnôt z lokálnych mien na menu vykazovania** - aby bolo možné vykonať konsolidáciu, je potrebné najprv peňažné hodnoty vo výkazoch jednotlivých dcérskych podnikov, ktoré účtujú a vykazujú v inej ako vykazovacej mene, previesť z mien lokálnych na menu vykazovaciú. Využívajú sa dva základné typy kurzov – **kurz ku koncu účtovného obdobia** (pre prepočet hodnôt v súvahe) a **priemerný kurz** (pre prepočet hodnôt vo výkaze ziskov a strát). Pre položky vlastného kapitálu sa využívajú **historické kurzy**, informácie o použitých historických kurzoch sú pri každej položke vlastného kapitálu zachovávané. Pri zadávaní počiatkových stavov vlastného kapitálu je kurz vyrátaný ako priemerný kurz historických hodnôt v lokálnej a v prepočtovej mene. Celkový stav vlastného kapitálu je prepočítavaný konečným súvahovým kurzom. Vzniknutý **kurzový rozdiel** smeruje do fondu z prepočtu mien prostredníctvom príslušnej položky ostatného súhrnného výsledku.
5. **Dopočet obrátov a kópie výkazu ziskov a strát** - tento prepočet a import vykonáva kopírovanie výkazu ziskov a strát a výpočet obrátov ako rozdiel konečného a počiatkového stavu tých položiek súvahy, pri ktorých nie je obrát zadáný formou rôznych pohybov priamo pri importe. Bez vykonania tejto operácie nebýva možné pre účty bez špecifických pohybov zobraziť v konsolidácii korektný konečný stav.
6. **Import odsúhlasených vzájomných vzťahov** - ide o vzťahy v rámci konsolidačného celku ako napr. pohľadávky v dcérskom podniku A voči podniku B a záväzky dcérskeho podniku B voči podniku A. Dáta obsahujúce vzájomné vzťahy sa importujú do systému pre účel eliminácie vzájomných vzťahov.
7. **Eliminácia odsúhlasených vzťahov** - eliminácia vzájomných vzťahov sa vykonáva v mene vykazovania. Vďaka princípu multidimenzionality je možné konsolidované hodnoty presmerovať na inú dátovú oblasť a je možné neskôr spätne vyhľadať, akým spôsobom sú zmeny odvodené z individuálnych hodnôt.

Pri uplatňovaní konsolidačných metód dochádza k rôznym prípadom eliminácií. Jednotlivé prípady sú zachytené v tabuľke (viď Obrázok 6.4).

Podľa konsolidačnej metódy podniku sa jeho dáta buď zahrnú úplne, čiastočne alebo vôbec do konsolidovaných výkazov celku. V prípade podniku konsolidovaného úplnou metódou sa do konsolidácie zahŕňa úplná výška všetkých konsolidačných pozícií. Pri podielovej metóde sú zostatky všetkých konsolidačných pozícií vynásobené percentom podielovej metódy. Ak je podnik konsolidovaný metódou ekvivalencie, do konsolidácie sa zostatky nezahŕňajú len

sa vykonáva separátne zápis doplnenia preceňovania investície.

Eliminácie sa vykonávajú na úrovni prvého spoločného materského podniku (platí to pre viac úrovňové konsolidačné celky). Medzi jednotlivé typy eliminácií patrí eliminácia **odsúhlasených vzťahov** (interné pohľadávky a záväzky, náklady a výnosy, dividendy), eliminácia **predajov zásob**, eliminácia **predaja dlhodobého majetku**, eliminácia **vkладov do vlastného kapitálu**.

Odsúhlasené vzťahy sú v CPM systéme eliminované obojstranným zápisom (viď Obrázok 6.5). Jedná sa vždy o podvojnú operáciu medzi pôvodným účtom a tzv. eliminačným účtom, na ktorom sa kumulujú zostatky zo všetkých eliminácií. Eliminačný účet vždy reprezentuje skupinu účtov, ktoré sa majú vzájomne porovnávať v rámci konsolidácie. Tento typ eliminácie prebieha len v prípade obojstranných väzieb. Predaje majetku a zásob na úrovni nákladov a výnosov nie sú eliminované týmto spôsobom. U nich dochádza k čiastočnej eliminácii realizovanej marže.

Predaje zásob medzi podnikmi v rámci konsolidačného celku sú eliminované na základe odhadovanej (priemernej) výšky marže pre každý typ zásob (to je spôsobené faktom, že skutočnú výšku marže nie je možné zistiť). Marža k eliminácii je vypočítaná na základe objemu predaja a percenta podľa typu zásob (viď Obrázok 6.6).

Pri predajoch dlhodobého majetku v rámci konsolidačného celku je na strane predávajúceho eliminovaná marža vrátane obrátov z predaja proti spojovanému účtu (tržby za predaj aj prípadné zostatkové ceny predaného majetku). Obrát na príslušnom účte je identifikovaný protistranou v rámci konsolidovaného celku a detailom položky určujúcu výšku marže. Spojovací účet umožňuje podvojný zápis v rámci konsolidačných úprav na strane predávajúceho. Nadobudnutie majetku na strane kupujúceho je upravené o maržu proti spojovaciemu účtu. Obrát je identifikovaný protistranou v rámci konsolidovaného celku a detailom položky určujúcu výšku marže. Spojovací účet umožňuje podvojný zápis v rámci konsolidačných úprav na strane kupujúceho. Zaradenie majetku na strane kupujúceho je upravené o maržu. Obrát na príslušnom účte je identifikovaný protistranou v rámci konsolidovaného celku a detailom položky určujúcu výšku marže. Odpisy na strane kupujúceho sú upravené o maržu a obrát na účte odpisov je identifikovaný protistranou v rámci konsolidovaného celku a detailom položky určujúcu výšku marže.

V rámci konsolidácie prebiehajú taktiež eliminácie do dcérskych podnikov oproti vlastnému kapitálu dcérskeho podniku. Zadaná konsolidačná úprava sa prenáša do ďalších období. Tieto eliminácie zodpovedajú vlastníckej štruktúre konsolidačného celku. Podľa miery podielu je určená metóda konsolidácie (úplná, podielová, ekvivalencie). Zmeny podielov sú už predmetom manuálnych zápisov pomocou vstupných formulárov:

1. **Prenos výsledku hospodárenia do súvahy** - import dát slúži pre prenesenie hodnoty hospodárskeho výsledku z výkazu ziskov a strát do súvahy.
2. **Kompenzácia konsolidovaných hodnôt** - v rámci súvahy sa v rámci konsolidačného celku vyskytujú agregované dvojice účtov ako napr. pohľadávka/záväzok na

sociálnom a zdravotnom poistení, odložená daňová pohľadávka/závazok a mnoho ďalších. Pri pohľade na konsolidovanú účtovnú závierku (pohľad na celok ako na jeden podnik) nie je možné vykazovať zároveň pohľadávku a záväzok súčasne. Preto sa vykonáva tzv. kompenzácia konsolidovaných hodnôt. Po úprave sú výsledné hodnoty vykazované na jednom z dvojice účtov. 3. Zmena štruktúry konsolidačného celku - operácie typu príchod a odchod podniku z konsolidačného celku sú riešené automaticky. Podľa hodnoty vlastníckych podielov sú počítané menšinové podiely a korigované súvahové a výsledkové hodnoty zisku aktuálneho roku a ostatných príslušných položiek vlastného kapitálu.
Poznámky
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

Id. kľúčovej činnosti	1367
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30805
Názov kľúčovej činnosti	Príprava reportov a vstupných formulárov
Popis, obsahové vymedzenie	
V rámci tejto činnosti sú implementované reporty a vstupné formuláre. Reporty slúžia na prezentáciu hodnôt jednotlivých výkazov a iných kontrolných tabuliek vo vyžiadanej podobe. Report sa môže týkať aj prezentácie stavov jednotlivých činností procesu konsolidácie a iných kontrol. Vstupné formuláre sa líšia od reportov tým, že je pomocou nich možné manuálne vkladať hodnoty a ukladať ich priamo do dimenzionálneho modelu. Podoba reportov a vstupných formulárov sa v rámci každého projektu odlišuje. Táto skutočnosť závisí najmä na požiadavkách kľúčových užívateľov podniku, pre ktorý je implementácia konsolidačného systému vykonávaná. Z pohľadu procesu finančnej konsolidácie pomocou CPM systému reporty a vstupné formuláre neslúžia len pre podporu činností, pri ktorých sa import dát nevykonáva, ale aj pre podporu činností, ktoré si vyžadujú manuálny vstup zo strany užívateľa pre určenie hodnôt a rôznych kritérií pre korektný prepočet alebo import dát. Typickým príkladom takejto činnosti je zadávanie menových kurzov, výpočet nekontrolných podielov alebo aktualizácia vlastníckej štruktúry konsolidačného celku. Manuálne vstupy si vyžadujú taktiež činnosti ako vyplňovanie konsolidačných balíčkov (ako príklad formulárov IFRS balíčku pre ilustráciu zobrazuje Obrázok 6.7), adjustmenty podľa štandardu vykazovania (IFRS, US GAAP, CAS, atď.), odsúhlasenie vzájomných vzťahov konsolidačného celku a mnoho	

d'alších.
Poznámky
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

Id. kľúčovej činnosti	1368
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30806
Názov kľúčovej činnosti	Nastavenie zabezpečenia
Popis, obsahové vymedzenie	
Ak nie je riešenie finančnej konsolidácie vôbec implementované z hľadiska reportingu na úrovni dátového skladu, postačujú základné administrátorské roly. Autentizácia – typickým spôsobom je prihlasovanie sa pod menom a heslom užívateľa. Autorizácia – jedná sa o rôzne kombinácie medzi funkčnými a dátovými oprávneniami. Dôležitou súčasťou zabezpečenia je zálohovanie dát. Dáta je ideálne zálohovať priebežne v najkratšom možnom časovom intervale.	
Poznámky	
Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.	

Id. kľúčovej činnosti	1369
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30807
Názov kľúčovej činnosti	Tvorba dokumentácie
Popis, obsahové vymedzenie	
V priebehu implementácie je nutné priebežne vytvárať dokumentáciu, ktorá eviduje všetky nevyhnutne dôležité informácie (podrobne vysvetlené princípy spracovania jednotlivých krokov v rámci procesu finančnej konsolidácie). Vytváranie dokumentácie je štandardne úlohou dodávateľa riešenia. Dokumentácia má obsahovať technický popis, testovacie scenáre, informácie potrebné pre administráciu systému a informácie (návody) pre	

klúčových užívateľov. Dokumentáciu je nutné pravidelne aktualizovať. Zmeny a úpravy majú byť zaznamenávané (kto, kedy, čo, atď.). Dokumentácia je kľúčový dokument pri zverovaní správy systému zákazníkovi.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1370
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30808
Názov kľúčovej činnosti	Testovanie CPM riešenia
Popis, obsahové vymedzenie	
Testovanie sa zameriava na overenie komplexnosti implementovaných funkcionalít, ktoré boli požadované. Test vykonávajú kľúčoví užívatelia s podporou implementačného tímu dodávateľa. Kľúčoví užívatelia sú pri odhaľovaní nedostatkov úspešnejší a testovaním sa so systémom viac oboznámia. Ich skúsenosti s problematikou finančných konsolidácií môžu viesť k vzniku nových požiadaviek a k prípadným vylepšeniam. V rámci činnosti prebieha funkčné a integračné testovanie. Cieľom funkčného testovania je vykonávať testy funkcionality priebežne už počas implementácie. Testujú sa tieto oblasti: 1. zadávanie počiatočných stavov do CPM systému, 2. zloženie konečného stavu z manuálne zadávaných počiatočných stavov a automaticky načítaných obrátov, 3. formuláre konsolidačných balíčkov v móde automatického naplňovania a manuálneho zadania. Pre každú skupinu formulárov prebieha separátna akceptácia funkčných testov. Vypĺňajú sa aj ostatné vstupné formuláre nutné pre konsolidáciu (zadávanie menových kurzov alebo výpočet nekontrolných podielov, atď.), 4. zadávanie manuálnych vstupov pre konsolidáciu (počiatočné stavy eliminácií, percentá marží k zásobám nakúpených v rámci konsolidačného celku, atď.), 5. menové prepočty, 6. konsolidačné činnosti. Žiaduci stav po funkčných testoch:	

1. importy dát prebiehajú bez chýb,
2. importované dáta zodpovedajú dátam v zdrojových systémoch alebo súboroch so zohľadnením dohodnutého postupu kompenzácie účtov konsolidačného celku,
3. vstupné formuláre umožňujú zadávať a ukladať dáta,
4. vstupné formuláre zodpovedajú návrhu, obsahujú výpočty a kontroly podľa definície v cieľovom koncepte,
5. vstupné formuláre a reporty zodpovedajú definovanej šablóne formátovania v cieľovom koncepte,
6. vstupné formuláre obsahujú mapovanie podľa definície v cieľovom koncepte a korektne zobrazuje dáta podľa mapovania v cieľovom koncepte,
7. reporty korektne zobrazujú dáta (importované alebo manuálne zadávané pomocou vstupných formulárov),
8. rovnaké prvky dimenzií v rôznych reportoch zobrazujú rovnaké hodnoty (napr. report obchodných pohľadávok zobrazuje rovnaké hodnoty ako príslušný riadok v súvahe),
9. konsolidačné procesy na vybranom vzore operácií vracajú hodnoty zodpovedajúce zadaniu procesu pri porovnaní s hodnotami vypočítanými manuálne mimo CPM systém.

Integračné testovanie predstavuje test komplexného procesu konsolidácie. Tento proces je vykonávaný v rámci vopred stanovenej množiny podnikov konsolidačného celku prostredníctvom reálnych dát. Posudzujú sa rozdiely priamym testom na reálnych dátach za minulé obdobie a výstup sa porovnáva s modelom v tabuľkových kalkulátoroch (napr. MS Excel). Proces finančnej konsolidácie v CPM systéme prebieha nasledovne:

1. **prípravné činnosti – aktualizácia dimenzií, importov a prechodných mostíkov, prevedenie počiatočných stavov a overenie období a strát pri zbere dát,**
2. **importovanie dát do konsolidačných balíčkov** zo zdrojových databáz a súborov mimo systému,
3. **finalizácia konsolidačných balíčkov – odsúhlasenie vzájomných vzťahov, manuálne vyplnenie chýbajúcich hodnôt v balíčkoch, kontrola konsolidačných balíčkov,**
4. **prípravné činnosti konsolidácie – zadanie manuálnych úprav na úrovni individuálnych podnikov, zadanie menových kurzov, prevod hodnôt z lokálnej meny na menu vykazovania, aktualizácia vlastníckej štruktúry,**
5. **proces finančnej konsolidácie – zadanie manuálnych úprav na úrovni**

konsolidácie, **eliminácia odsúhlasených vzájomných vzťahov, aplikácia konsolidačnej metódy, výpočet nekontrolných podielov, kompenzácia** na úrovni konsolidácie,

6. výstupný reporting – reporty na úrovni konsolidácie, tvorba kníh výstupných reportov.

Žiaduci stav po integračných testoch:

1. počiatočné stavy zadávané v CPM systéme zodpovedajú počiatočným stavom v zdrojových systémoch,
2. konečné stavy skalkulované v CPM systéme zodpovedajú konečným stavom v zdrojových systémoch,
3. importy neohlasujú žiadne chyby,
4. počiatočné stavy konsolidovaných hodnôt zodpovedajú konečným stavom konsolidovaných hodnôt minulého obdobia,
5. počiatočné stavy konsolidovaných hodnôt zodpovedajú hodnotám podľa zmeny metodiky,
6. v rámci overovania eliminácií odsúhlasených vzťahov boli eliminované len podniky konsolidačného celku a bola korektne aplikovaná konsolidačná metóda,
7. konsolidované hodnoty vypočítané v CPM systéme sa zhodujú s konsolidovanými hodnotami vypočítanými manuálne mimo CPM systém (prípadne rozdiely musia byť vysvetliteľné).

Poznámky

Referencie: Interný materiál Mibcon a.s.

6.2.3.2 Väzby

V nasledujúcich častiach tejto podkapitoly budú predstavené väzby úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Vzťah: Úloha – Rola

V rámci tejto väzby sú vymedzené roly podieľajúce sa na plnení vybraných činností implementačného riadenia CPM systému.

Id. roly	RACI kód	Poznámky
R101 (5) (Informační manažér (CIO))	C	Konzultuje niektoré upresňované požiadavky vedenia podniku na CPM systém ešte v priebehu implementácie.
R103 (7) (Manažér projektu)	A	Riadi a zodpovedá za celý projekt. Koordinuje implementáciu, spoluprácu s dodávateľov a kooperáciu interných zamestnancov.
R108 (34) (Auditor podnikovej informatiky)	C	Schvaľuje štruktúru účtovnej osnovy, konsolidačné pravidlá, metodiku konsolidácie, atď. Na úrovni implementácie schvaľuje procesnú a metodickú stránku implementovaného riešenia.
R109 (38) (Dodávateľ)	R	Dodávateľ zaisťuje implementáciu dodávaného CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.
R401 (17) (IT architekt)	R	Realizuje prípadné úpravy v rámci architektúry riešenia CPM systému.
R404 (20) (Tester)	R	Vykonáva testovanie implementovaného riešenia a dokumentuje výsledky testov.
RQ032 (3) (Metodik, kľúčový užívateľ)	C	Špecialista na úrovni konsolidačného celku a zodpovedá za určovanie pravidiel konsolidácie, štruktúru účtovnej osnovy, štruktúru konsolidačných balíčkov (na úrovni individuálnych podnikov celku), atď. Na úrovni implementácie prehodnocuje požiadavky v rámci dostupnej funkcionality CPM systému. Pri testovaní kontroluje správny metodický postup spracovávaní dát CPM systémom.

Vzťah: Úloha – Dokument

V rámci väzby sú k dispozícii dokumenty, ktoré sú vstupom alebo výstupom úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Boli zavedené nové dokumenty. Konkrétne ide o dokument D430A - CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia (viď Príloha 5 - Dokument **D430A**), dokument D431A - CPM

finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia (viď Príloha 6 - Dokument **D431A**) a dokument D432A - CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia (viď Príloha 7 - Dokument **D432A**).

Id. dokumentu	Určenie I/O	Poznámky
D112A (25) (Protokol o testovaní IT služby)	O	Zahŕňa a popisuje výsledky testov, na základe ktorých je tento dokument podkladom v akceptačnom riadení.
D424A (68) (Protokol akceptačných riadení)	O	Dokument identifikuje realizované riešenie implementácie. Slúži ako podklad pre akceptačné riadenie.
D429A (305) (CPM finančné konsolidácie – Cieľový koncept)	I	Je hlavným vstupom pre implementáciu. Popisuje dopodrobna požadovaný budúci stav riešenia CPM systému.
D430A (306) (CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia)	O	Výstup určený pre kľúčových užívateľov systému. Bude slúžiť ako návod pri obsluhu systému a vykonávaní procesu finančnej konsolidácie.
D431A (307) (CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia,)	O	Výstup určený pre správcov systému. Bude slúžiť ako návod pri inštalácii CPM systému.
D432A (308) (CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia)	O	Výstup určený pre správcov systému. Bude slúžiť ako návod pri prevádzke systému.

Vzťah: Úloha – Metóda

Väzba definuje metódy, ktoré sú v rámci úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie používané.

Id. metódy	Význam metódy	Poznámky
M001 (28) (Corporate Performance Management (CPM))	3	Využíva sa ako hlavný pilier pre implementáciu riešenia v rámci CPM technológie.
M501 (71) (Dátové modelovanie)	3	Metóda významná v prípade aktualizácie prípadných dátových zmien súvisiacich s implementáciou CPM systému.
M502 (72) (Procesné modelovanie)	3	Metóda významná v prípade aktualizácie prípadných procesných zmien súvisiacich s implementáciou CPM systému.

Vzťah: Úloha – Metrika

V rámci tejto väzby sú identifikované metriky, ktoré sú súčasťou úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Boli taktiež zavedené nové metriky. Konkrétne sa jedná o metriku I537 - Počet chýb pri importoch dát (viď Príloha 10 - Metrika **I537**) a metriku I538 - Doba vykonania procesu finančnej konsolidácie (viď Príloha 11 - Metrika **I538**).

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
I107 (198) (Počet odhalených chýb pri testovaní služby)	2	KPI	Vyjadruje počet chýb v rámci testovania riešenia CPM systému.
I202 (79) (Objem opravných činností a činností pri odhaľovaní)	2	KPI	Vyjadruje množstvo odhalených chýb a ich prezentáciu v človekohodinách. Umožňuje definovať efektívnosť a pracovnú náročnosť testovania.

poškodených dát v človekohodinách)			
I502 (131) (Náklady na projekt)	2	KPI	Slúži pre priebežné sledovanie nákladov na danej fázy projektu.
I503 (134) (Rozsah projektových meškaní)	2	KPI	Metrika slúži pre priebežné sledovanie a vyhodnocovanie meškania na projekte.
I531 (138) (Počty zmien vyžiadaných v dôsledku akceptačného riadenia)	2	KPI	Vyjadruje náročnosť akceptácie a kvalitu dodávaného riešenia CPM systému. Vysoký počet zmien vykazuje neefektívnu prácu zo strany dodávateľa alebo veľké množstvo dodatočných požiadaviek zo strany zákazníka.
I532 (192) (Percentuálna odchýlka od plánovaných človekodní)	2	KPI	Znázorňuje sledovanie aktuálneho stavu projektu prostredníctvom porovnávania plánovaných a aktuálne spotrebovaných človekodní.
I533 (193) (Podiel dokončenia práce v %)	2	KPI	Slúži pre sledovanie celkového pohľadu na vývoj projektu CPM.
I535 (351) (Počet dátových balíčkov pre importy dát)	3	KPI	Vyjadruje počet implementovaných dátových balíčkov (importov) do multidimenzionálnej databázy.
I536 (352) (Počet vstupných formulárov do úlohy)	3	KPI	Vyjadruje počet implementovaných reportov a vstupných formulárov pre podporu procesu finančnej konsolidácie.
I537 (353) (Počet chýb pri importoch dát)	3	KPI	Vyjadruje počet chýb pri importe dát do multidimenzionálnej databázy počas testovania.
I538 (354) (Doba vykonania procesu)	3	KPI	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný počas

finančnej konsolidácie)			testovania.
-------------------------	--	--	-------------

Vzťah: Úloha – Faktor

Väzba definuje faktory, ktoré sú súčasťou úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. faktoru	Sila vplyvu faktoru na úlohu	Poznámky
F000 (1) (Faktor veľkosti podniku)	3	Významné pre podniky, vzhľadom k čomu je úloha závislá na veľkosti podniku. Stúpa s veľkosťou a rozsahom konsolidačného celku.
F006 (5) (Faktor príslušnosti podniku k odvetviu ekonomiky)	2	Významné pre podniky, kde dochádza k implementácii CPM systému. Závisí od zložitosti konsolidačného celku, jeho rôznorodosti a zložitosti v IT infraštruktúre.
F080 (61) (štruktúra užívateľov IS, informatikov a úroveň ich znalostí)	2	Úloha implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie závisí na personálnych zdrojoch. Významnosť stúpa s predpokladmi kľúčových rol podieľajúcich sa na implementácii a testovaní riešenia.

Vzťah: Úloha – Scenár

V rámci tejto väzby sú predstavené scenáre, ktoré sa vyskytujú počas vykonávania úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. scenáru	Význam úlohy	Problém, otázka	Poznámky
S201 (58) (V podniku existuje množstvo	2	*	Je zaistená efektívna dátová integrácia a forma integrácie dát? Je zaistená potrebná konsolidácia dát?

databáz a s nimi spojených prevádzkových problémov)			
---	--	--	--

Vzťah: Úloha – Aplikácia

Táto väzba identifikuje aplikácie, ktoré sú využívané v rámci úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. aplikácia	Význam aplikácie	Poznámky
A201A (35) (Analýzy dátových zdrojov)	2	Úloha aplikácie spočíva v odhaľovaní finančných a časových strát z dôvodu nekvalitných dát a v objeme opravných prác v človekohodinách.
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti IBM. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion Financial Management)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti Oracle. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti SAP. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

Vzťah: Úloha - Predmet riadenia

Väzba definuje predmety riadenia úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. objektu riadenia
OM001 (1) (IT služby)

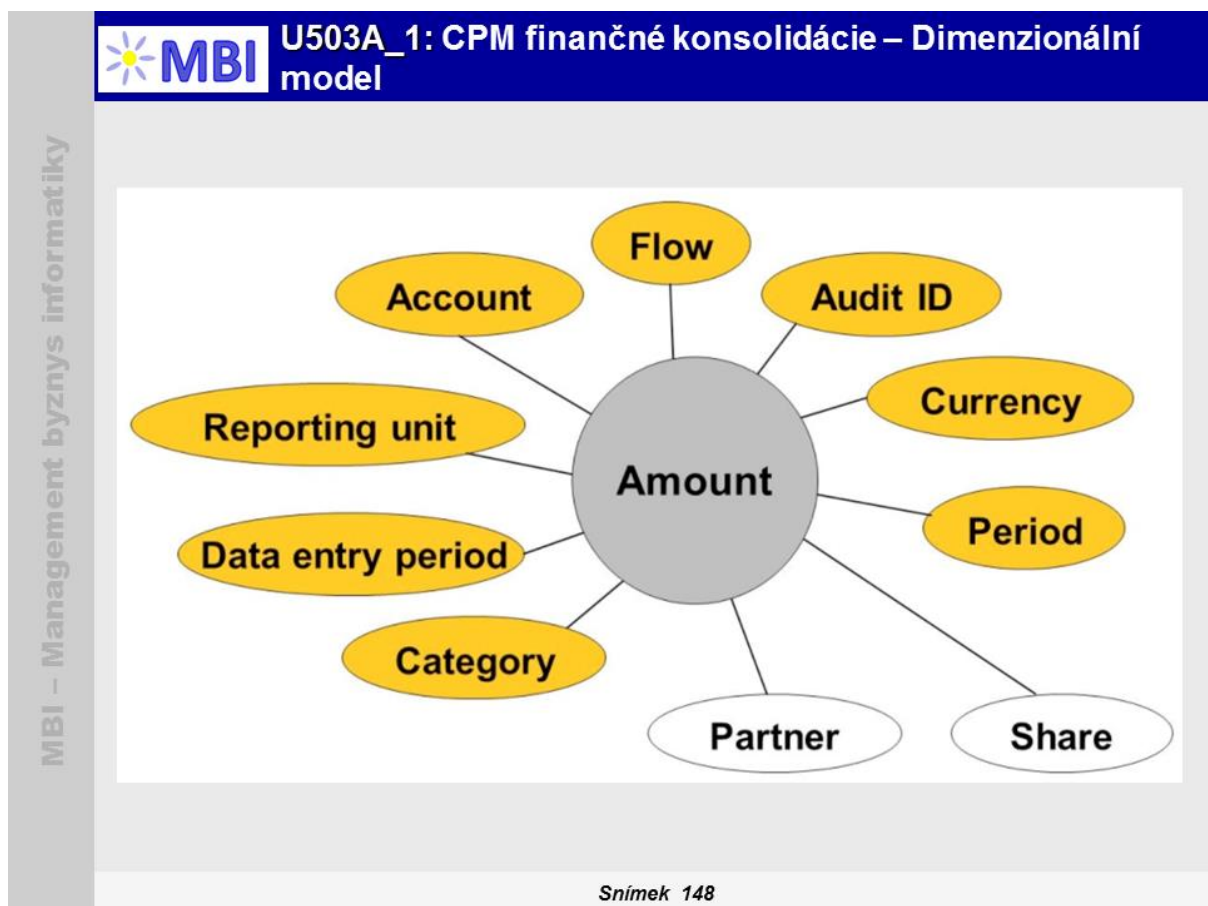
OM005 (5) (Dátové zdroje)
OM007 (7) (Personálne zdroje ICT útvaru a znalosti)

Vzťah: Úloha - Vlastnosť IS

Väzba predstavuje nadväznosť na vlastnosti IS v rámci úlohy implementácie riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie.

Id. vlastnosti IS
IP002 (2) (Primeraná dostupnosť a doba odozvy IT, hlavne aplikácií)

Pripojené obrázky

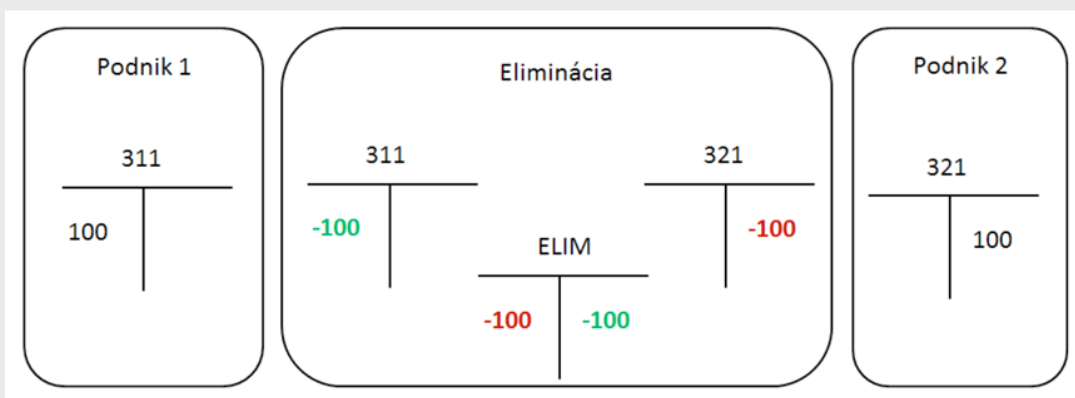


Obrázok 6.3 - Dimenzionálny model [Interný materiál Mibcon a.s.]

Podnik 1	Podnik 2	Postup eliminácie
Úplná metóda	Úplná metóda	Eliminácia väzby v plnej výške
Úplná metóda	Podielová metóda	Eliminácia väzby len do výšky proporcionálneho podielu
Podielová metóda	Podielová metóda	Eliminácia väzby podľa nižšieho podielu
Úplná metóda	Ekvivalenčná metóda	Eliminácia neprebieha
Podielová metóda	Ekvivalenčná metóda	Eliminácia neprebieha
Ekvivalenčná metóda	Ekvivalenčná metóda	Eliminácia neprebieha

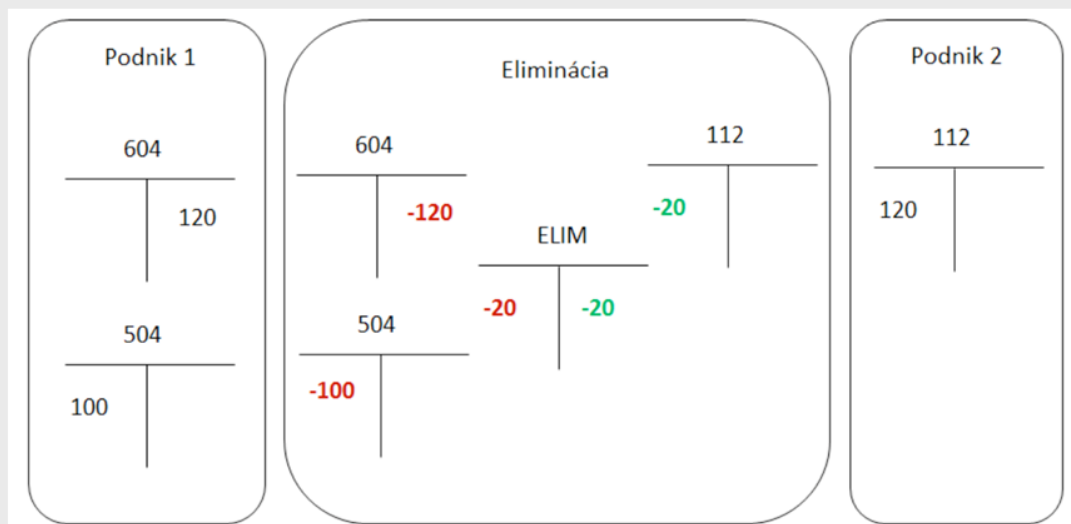
Snímek 149

Obrázok 6.4 - Uplatňovanie konsolidačných metód [Interný materiál Mibcon a.s.]



Snímek 150

Obrázok 6.5 - Princíp eliminácie vzájomných vzťahov 1 [Interný materiál Mibcon a.s.]



Snímek 151

Obrázok 6.6 - Princíp eliminácie vzájomných vzťahov 2 [Interný materiál Mibcon a.s.]

IFRS konsolidačný balíček			
Vstupné formuláre		Reporty	
Predvaha, úpravy IFRS výkazov	Podšvahové položky	Predvaha, úpravy IFRS výkazov	Podšvahové položky
<i>Predvaha</i>	<i>12x Podšvaha a zúčtovanie</i>	<i>Predvaha</i>	<i>12x Podšvaha a zúčtovanie</i>
1.3 IFRS úpravy súvahy	Dane	1.1 IFRS úpravy súvahy	Dane
1.4 IFRS úpravy výkazu zisku a straty	13.1 Odložená daň	1.2 IFRS úpravy výkazu zisku a straty	13.1 Odložená daň
Dlhodobý majetok	13.2 Efektívna sadzba dane	Dlhodobý majetok	13.2 Efektívna sadzba dane
3 Hmotný a nehmotný majetok	Nákupy a predaje v skupine	3 Hmotný a nehmotný majetok	Nákupy a predaje v skupine
3.1 Majetok určený k predaju	14.1 Predaj CP	3.1 Majetok určený k predaju	14.1 Predaj CP
4 Finančný majetok	14.2 Nákup dlhodobého majetku	4x Finančný majetok	14.2 Nákup dlhodobého majetku
Vlastný kapitál a dividendy	14.3 Predaj dlhodobého majetku	Vlastný kapitál a dividendy	14.3 Predaj dlhodobého majetku
5 Zmeny vlastného kapitálu	14.4 Evidencia a vyradenie dlhodobého majetku	5 Zmeny vlastného kapitálu	14.4 Evidencia a vyradenie dlhodobého majetku
7 Dividendy - platba i príjemca	14.5 Predaj prác	7x Dividendy - platba i príjemca	14.5 Predaj prác
Finančné deriváty	14.6 Aktivácia	Finančné deriváty	14.6 Aktivácia
6x Finančné deriváty zaisťovacie a k obchodovaniu	14.7 Nákup materiálu	6x Finančné deriváty zaisťovacie a k obchodovaniu	14.7 Nákup materiálu
Rezervy	14.8 Predaj materiálu	Rezervy	14.8 Predaj materiálu
8 Vývoj rezerv	14.9 Evidencia nakúpeného materiálu	8 Vývoj rezerv	14.9 Evidencia nakúpeného materiálu
Pohľadávky a záväzky	Tržby a nákupy	Pohľadávky a záväzky	Tržby a nákupy
9.1x Rozbor pohľadávok	16 Osobné náklady - zamestnanci	9.1 Rozbor pohľadávok	16 Osobné náklady - zamestnanci
9.2x Rozbor záväzkov	17.1 Tržby	9.2 Rozbor záväzkov	17.1 Tržby
9.3 Analýza rizík	17.2 Tržby a náklady podľa mien	9.3 Analýza rizík	17.2 Tržby a náklady podľa mien
Dotácie	18 Náklady na VaV	Dotácie	18 Náklady na VaV
10 Prijaté dotácie	19 Náklady na odmeny audítora	10 Prijaté dotácie	19 Náklady na odmeny audítora
Operatívny prenájom mimo skupinu	Pomocné tabuľky IFRS úprav	Operatívny prenájom mimo skupinu	Pomocné tabuľky IFRS úprav
11.1 OP na strane prenajímateľa	2x Tabuľka IFRS úprav	11.1 OP na strane prenajímateľa	2x Tabuľka IFRS úprav
11.2 OP na strane nájomcu		11.2 OP na strane nájomcu	

Obrázok 6.7 - Príklad formulárov IFRS balíčku [Interný materiál Mibcon a.s.]

6.2.4 CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia

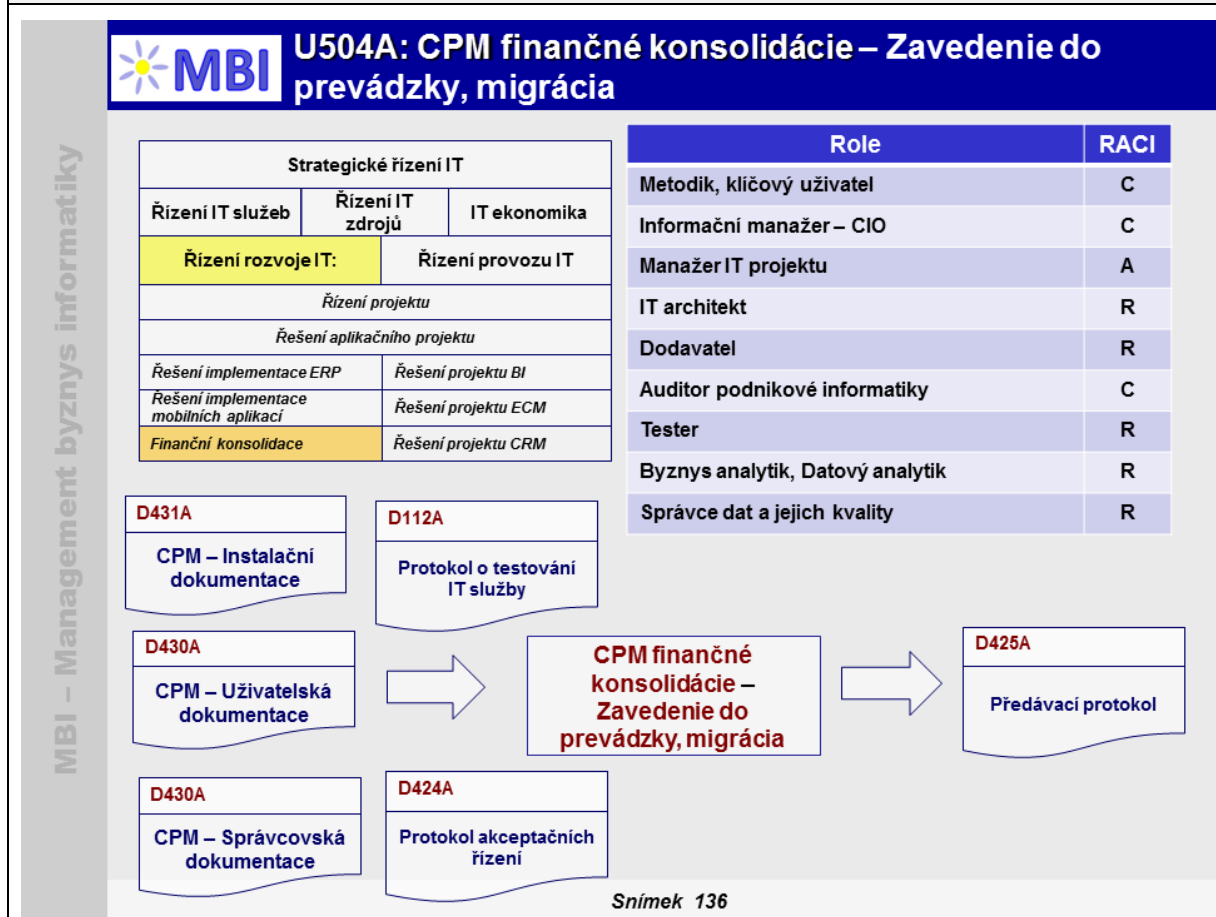
Riešením tejto úlohy sa rozumie nastavenie, sprevádzkovanie všetkých potrebných úprav CPM systému a jeho príprava na zavedenie do ostrej prevádzky.

Úloha - U504A

Id. úlohy	309
Id. skupiny úloh	59
Kód úlohy	U504A
Názov úlohy	CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia
Variant úlohy	základ

Autor návrhu úlohy	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide



Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.4
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku pripojených súborov na stiahnutie	
Cieľ	
Cieľom úlohy je vyškolenie kľúčových užívateľov, migrácia a zavedenie CPM systému pre	

podporu finančnej konsolidácie do produkčnej prevádzky.
Popis, obsahové vymedzenie
Úloha zahŕňa školenie kľúčových užívateľov, prípravu a vykonanie migrácie dát, následné zavedenie riešenia do produkčnej prevádzky a podporu prevádzky riešenia zo strany dodávateľa. Na základe vstupnej dokumentácie sa pripravuje plán a podmienky migrácie historických dát. Dokumentácia implementačného projektu predstavuje základ pre vytvorenie záverečných odovzdávacích a akceptačných procedúr. K akceptácii dochádza v každej čiastkovej fáze projektu. Odovzdávacie procedúry predstavujú vzájomné odsúhlasenie požadovanej funkcionality riešenia medzi zákazníkom a dodávateľom. Dokumenty potrebné na vstupe: 1. protokol o testovaní IT služby (), 2. protokol akceptačných riadení (), 3. CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia (), 4. CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia (), 5. CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia (). Dokument na výstupe: odovzdávací protokol (). Kľúčové aktivity úlohy: 1. školenie kľúčových užívateľov, 2. migrácia dát, 3. zavedenie riešenia do produkčnej prevádzky, 4. podpora počas prevádzky riešenia.
CSF Špecifické pre danú úlohu
Úspešnosť tejto úlohy závisí na týchto faktoroch: 1. Školenie kľúčových užívateľov prebieha vo svojej podstate už počas implementácie, kedy je nutné pri testovaní riešenia týchto užívateľov aktívne zapojiť. Predpokladom úspešného vyškolenia kľúčových užívateľov je zvolenie vhodného didaktického prístupu zo strany dodávateľa. 2. V rámci migrácie je potrebné určiť jej základnú koncepciu (v zmysle okamžitého prechodu na používanie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie a jeho

funkčnej prevádzky).	
3. Migrácii dát je potrebné venovať zvýšenú pozornosť. Je nutné presne špecifikovať, ktoré dáta, v akej podobe a z akých zdrojov budú prenášané na produkciu (obdobie, dátové štruktúry). 4. V rámci podpory zo strany dodávateľa po zavedení systému do produkcie je nutné špecifikovať jeho účasť a rozsah servisných služieb.	
Praktiky a odporúčania pre realizáciu úlohy	
Kritické je zvládnuť všetky organizačné a technologické zmeny, ktoré v dôsledku zavedenia riešenia nastali. Odporúčaná je taktiež venovaná zvýšená pozornosť integračným väzbám a ich jednoznačnosti.	
Poznámky	

6.2.4.1 Kľúčové aktivity

V nasledujúcej časti tejto podkapitoly budú popísané všeobecné kľúčové aktivity týkajúce sa riadenia procesu migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. kľúčovej činnosti	1371
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30901
Názov kľúčovej činnosti	Školenie kľúčových užívateľov
Popis, obsahové vymedzenie	
Školenie prebieha už počas samotnej implementácie, keďže kľúčoví užívatelia sú do projektu aktívne zapájaní (tvorba reportov a vstupných formulárov). Počas projektu taktiež prebieha komplexné školenie (kľúčových užívateľov a správcov CPM systému), kde si užívatelia vyskúšajú kroky konsolidácie v rámci svojich rolí v konsolidačnom procese. Keďže konsolidačné celky disponujú veľkým množstvom zamestnancov a budúcich užívateľov, bolo by nákladné a zdĺhavé školiť ich v rámci projektu. Preto je namieste vyškoliť najprv tých „najdôležitejších“ kľúčových užívateľov, ktorí budú neskôr školiť ďalších užívateľov.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1372
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30902
Názov kľúčovej činnosti	Migrácia dát
Popis, obsahové vymedzenie	
Migrácia časti dát prebieha už v priebehu implementácie za účelom úspešného a relevantného testovania riešenia. Aby proces finančnej konsolidácie bolo možné relevantne vykonávať, je potrebné migrovať dáta minimálne za účtovné obdobie minulého roku vrátane jeho počiatočných stavov.	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1373
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30903
Názov kľúčovej činnosti	Zavedenie riešenia do produkčnej prevádzky
Popis, obsahové vymedzenie	
Úlohou tejto činnosti je uzavrieť všetky prípadné činnosti na produktívne spustenie systému. Riešenie môže byť zavedené do produkčnej prevádzky po ošetroaní chýb a schválení konečného stavu implementovaného riešenia. Táto činnosť záverečnej prípravy slúži k vyriešeniu kritických otvorených otázok. Po úspešnom ukončení je možné začať s prevádzkou systému na produkcii. V rámci činnosti je potrebné taktiež zaistiť a poskytnúť informácie nutné k bezproblémovej prevádzke CPM systému (doladené všetky typy dokumentácií a iných potrebných inštrukcií).	
Poznámky	

Id. kľúčovej činnosti	1374
Kód - poradie činnosti v rámci úlohy	KA30904

Názov kľúčovej činnosti	Podpora počas prevádzky riešenia
Popis, obsahové vymedzenie	
Predmetom tejto činnosti je podpora kľúčových užívateľov zo strany dodávateľa nielen v prvom kritickom období prevádzky na produkcii, ale taktiež odstránenie prípadných chýb identifikovaných v priebehu produktívnej prevádzky. V rámci záruky systému sú odstraňované chyby riešenia, ktoré neboli identifikované počas testovania a sú v rozpore s definíciou riešenia. Predmetom podpory sú taktiež konzultácie s dodávateľom a prípadné kontroly systému na úrovni produkčnej prevádzky v období po implementačnom projekte.	
Poznámky	

6.2.4.2 Väzby

V nasledujúcich častiach tejto podkapitoly budú predstavené väzby úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Vzťah: Úloha – Rola

Táto väzba identifikuje jednotlivé roly, ktoré sa podieľajú na riešení kľúčových aktivít procesu migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. roly	RACI kód	Poznámky
R101 (5) (Informační manažér (CIO))	C	Podieľa sa na monitorovaní plnenia operatívnych úloh a vyhodnocuje efektívnosť rozvoja CPM systému.
R103 (7) (Manažér projektu)	A	Riadi vykonanie celej úlohy, zaisťuje kooperáciu s dodávateľom, riadi účasť užívateľov pri migrácii dát.
R108 (34) (Auditor podnikovej informatiky)	C	Overuje a schvaľuje procesnú stránku riešenia.
R109 (38) (Dodávateľ)	R	Zaisťuje celú úlohu, podieľa sa na migrácii dát.
R302 (16) (Business analytik)	R	Zaisťuje obsahovú stránku migrácie dát, rieši vyčistenie transformovaných dát do

		multidimenzionálnej databázy.
R303 (41) (Dátový analytik)	R	Riadi zmeny a rieši konflikty vzniknuté v súvislosti s migráciou dát.
R401 (17) (IT architekt)	R	Pripravuje a zabezpečuje technologickú infraštruktúru pre vykonanie migračného plánu.
R404 (20) (Tester)	R	Overuje správnosť funkcionality, výkonnosť a bezpečnosť CPM systému podľa zadanej špecifikácie a definovaných požiadaviek zákazníka.
R503 (23) (Správca dát a ich kvality)	R	Overuje správnosť a integritu dát z pohľadu ich úplnosti, dostupnosti, relevantnosti a aktuálnosti.
RQ032 (3) (Metodik, kľúčový užívateľ)	C	Schvaľuje implementované riešenie týkajúce sa konsolidačných balíčkov a riešenie podpory finančnej konsolidácie z metodologickej stránky.

Vzťah: Úloha – Dokument

V rámci tejto väzby sú identifikované dokumenty, ktoré sú vstupom alebo výstupom úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. dokumentu	Určenie I/O	Poznámky
D112A (25) (Protokol o testovania IT služby)	I	Zahŕňa a popisuje výsledky testov, na základe ktorých je tento dokument podkladom v akceptačnom riadení.
D424A (68) (Protokol akceptačných riadení)	I	Dokument identifikuje realizované riešenie implementácie. Slúži ako podklad pre akceptačné riadenie.
D425A (69) (Odovzdávací)	O	Jedná sa o hlavný výstup úlohy. Potvrďuje súhlas zákazníka s odovzdávaným riešením CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do

protokol)		produkcie (rutinnej prevádzky).
D430A (306) (CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia)	I	Vstup určený pre kľúčových užívateľov systému. Slúži ako návod pri obsluhu systému a vykonávaní procesu finančnej konsolidácie.
D431A (307) (CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia,)	I	Vstup určený pre správcov systému. Slúži ako návod pri inštalácii CPM systému.
D432A (308) (CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia)	I	Vstup určený pre správcov systému. Slúži ako návod pri prevádzke systému.

Vzťah: Úloha – Metóda

Väzba vymedzuje metódy, ktoré sú súčasťou úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. metódy	Význam metódy	Poznámky
M001 (28) (Corporate Performance Management (CPM))	3	Využíva sa ako hlavný pilier pre overovanie správnosti funkcionality riešenia v rámci CPM technológie.
M501 (71) (Dátové modelovanie)	2	Realizácia prípadných dátových zmien súvisiacich s migráciou a zavedením CPM systému na produkciu.
M502 (72) (Procesné modelovanie)	2	Realizácia prípadných procesných zmien súvisiacich s migráciou a zavedením CPM systému na produkciu.

Vzťah: Úloha – Metrika

V rámci tejto väzby sú vymedzené metriky, ktoré slúžia na sledovanie priebehu úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
I125 (58) (Objem údržby v ľudskodňoch)	3	KPI	Vyjadruje objem realizovaných zmien a úprav riešenia na produkcii.
I141 (60) (Úroveň užívateľskej, resp. zákazníckej spokojnosti s IT službami)	3	KPI	Vyjadruje kvalitu implementovaného riešenia z pohľadu kľúčových užívateľov.
I502 (131) (Náklady na projekt)	3	KPI	Vyjadruje náklady spojené s riešením a samotnou realizáciou projektu. Porovnanie plánovaného rozpočtu so skutočným.
I503 (134) (Rozsah projektových meškaní)	2	KPI	Slúži pre priebežné sledovanie a vyhodnocovanie meškania na projekte.
I505 (174) (Objem dát transformovaných v priebehu migrácie z existujúceho do nového systému)	3	KPI	V rámci úlohy sa určuje taktiež požadovaný podiel migrovaných dát.
I532 (192) (Percentuálna odchýlka od plánovaných ľudskodní)	3	KPI	Vyjadruje odchýlku ľudských zdrojov definovaných v pláne projektu v ľudskodňoch. Je možné porovnať presnosť plánovania a efektivitu prácností celého implementačného.

I533 (193) (Podiel dokončenia práce v %)	3	KPI	Vyjadruje podiel dokončenia práce a zaťažnosti členov v tíme za sledované obdobie.
I537 (353) (Počet chýb pri importoch dát)	3	KPI	Vyjadruje počet chýb pri importe dát do multidimenzionálnej databázy po zavedení na produkciu.
I538 (354) (Doba vykonania procesu finančnej konsolidácie)	3	KPI	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po zavedení na produkciu.
I632 (152) (Počet incidentov hlásených užívateľovi)	2	KPI	Vyjadruje počet incidentov (výpadkov, bezpečnostných problémov) hlásených CPM kľúčovým užívateľom za určité obdobie.
I633 (159) (Počet identifikovaných problémov v prevádzke)	2	KPI	Vyjadruje počet incidentov (výpadkov, bezpečnostných problémov) CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie v dobe prevádzky.

Vzťah: Úloha – Faktor

Väzba identifikuje faktory, ktoré sú súčasťou riešenia úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. faktoru	Sila vplyvu faktoru na úlohu	Poznámky
F000 (1) (Faktor veľkosti podniku)	2	Významné pre podniky, vzhľadom k čomu je úloha závislá na veľkosti podniku. Rieši sa z pohľadu množstva migrovaných dát.
F006 (5) (Faktor príslušnosti podniku k odvetviu ekonomiky)	2	Významné pre podniky, kde dochádza k implementácii CPM systému. Závisí od zložitosti konsolidačného celku, jeho rôznorodosti a zložitosti v IT infraštruktúre. Rieši sa údržba CPM systému a poskytovanie

			záručných servisných služieb.
F080 (Štruktúra užívateľov informatikov úroveň znalostí)	(61) IS, a ich	2	Úloha implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie závisí na personálnych zdrojoch. Rieši sa celková znalosť a flexibilita v priebehu prevádzky.

Vzťah: Úloha –Scenár

V rámci tejto väzby sú popísané scenáre, ktoré sa vyskytujú v úlohe migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. scenáru	Význam úlohy	Problém, otázka	Poznámky
S201 (58) (V podniku existuje množstvo databáz a s nimi spojených prevádzkových problémov)	2	*	Existujú dostatočné pracovné kapacity pre údržbu a prevádzku CPM systému? Je potrebné vykonať personálne zmeny?

Vzťah: Úloha – Aplikácia

V rámci tejto väzby sú identifikované aplikácie, ktoré sa pri riešení úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky vyskytujú.

Id. aplikácie	Význam aplikácie	Poznámky
A201A (35) (Analýzy dátových zdrojov)	2	Úlohou je analyzovať dáta (vývoj finančných a časových nákladov na zaistenie kvality dát, vývoj strát z nekvalitných dát, atď.).
A202A (40)	2	Úloha tejto aplikácie spočíva vo vykonávaní

(Analýzy personálnych zdrojov a kvalifikácie)		analýz počtu pracovníkov a ich kvalifikácie.
A502A (68) (Analýzy incidentov a problémov)	2	Úloha aplikácie spočíva v analýze incidentov a problémov (časová a finančná náročnosť na riešení problémov, počet opakujúcich sa problémov, atď.).
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti IBM. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion Financial Management)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti Oracle. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti SAP. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

Vzťah: Úloha - Predmet riadenia

Väzba poukazuje na predmety riadenia ako na súčasť úlohy migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. objektu riadenia
OM001 (1) (IT služby)
OM005 (5) (Dátové zdroje)
OM007 (7) (Personálne zdroje ICT útvaru a znalosti)

Vzťah: Úloha - Vlastnosť IS

Táto väzba identifikuje vlastnosti IS, ktoré súvisia s úlohou migrácie a zavedenia riešenia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie do prevádzky.

Id. vlastnosti IS
IP002 (2) (Primeraná dostupnosť a doba odozvy IT, hlavne aplikácií)

6.3 Zhrnutie kapitoly

V rámci tejto kapitoly bol predstavený referenčný model MBI, jeho kľúčové objekty a väzby medzi týmito objektmi. Praktická časť bola zameraná na analýzu a popis riadenia problematiky implementácie CPM systémov pre podporu finančnej konsolidácie. Metodika bola rozdelená do jednotlivých úloh. Tie boli rozčlenené a popísané v rámci čiastkových kľúčových aktivít. Boli taktiež vymedzené a popísané ďalšie súvisiace objekty s týmito úlohami a väzby medzi nimi.

7 Záver

Diplomová práca bola zameraná na návrh koncepcie implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie. Vďaka tomu sa autorovi rozvinúť prakticky orientovaný referenčný model MBI, ktorý prináša užívateľom štruktúrované, prehľadné a praktické znalosti. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť a formulovať metodické odporúčania pre manažment, ktorý zvažuje implementáciu konsolidačného systému, a zároveň poskytnúť jednotný postup implementácie, ktorý zahŕňa kľúčové aktivity a dôležité opatrenia, ktorým sa nie je možné vyhnúť. Aby bolo možné spomenutý cieľ naplniť, bolo nutné na základe rešerše dostupnej literatúry a rôznych prípadových štúdií analyzovať proces finančnej konsolidácie, sformulovať ho do ucelenej podoby a charakterizovať základné princípy a postupy zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky. Ďalej bolo nutné zamerať sa na charakteristiku a popis možností využitia platformy CPM v rámci podpory užívateľov tohto systému, ktorý má automatizovať a do maximálnej miery zrýchliť a uľahčovať vykonávanie procesu zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky. Aby bolo možné popísaný metodický postup pri rozvoji referenčného modelu MBI uplatniť, bolo nutné rešpektovať charakter jeho dimenzionálneho prístupu pri pohľade na problematiku riešených oblastí riadenia podnikovej informatiky a zohľadňovať taktiež vzťahy jednotlivých sledovaných objektov tohto modelu.

Výstupom a zároveň prínosom praktickej časti diplomovej práce je definícia kritických oblastí, rozšírenie referenčného modelu MBI o štyri úlohy interpretujúce etapy projektu implementácie CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie a identifikácia nadväzujúcich rolí, dokumentov, metód, metrík, faktorov, scenárov, aplikácií, predmetov riadenia a vlastností pre účel minimalizácie problémov vznikajúcich v rámci projektov tohto charakteru. Prínosom tejto práce je taktiež interpretácia názorov, postupov a praktík, ktoré vychádzajú z dlhoročných skúseností spoločnosti MIBCON a.s. v oblasti implementácie CPM systémov nielen pre podporu finančnej konsolidácie, ale aj v oblasti podpory controllingových procesov a iných oblastí, ktoré majú zvýšiť konkurencieschopnosť spoločností z pohľadu vrcholového manažmentu.

Vytvorené časti referenčného modelu MBI je možné považovať za dostatočne podrobný a prínosný zdroj informácií a znalostí. Tieto výstupy nie sú určené len priamym užívateľom modelu MBI, ale aj jeho tvorcom, ktorí môžu na základe týchto úloh pokračovať na ďalšom rozvoji modelu MBI a tým podporiť jeho rozšírenie a použiteľnosť pre široké spektrum organizácií.

V súčasnej dobe sú nároky na podporu procesu finančnej konsolidácie výrazne vysoké. Konsolidačné celky, ktorých počet a veľkosť entít neustále rastie, zhromažďujú stále väčšie množstvo informácií na spracovávanie pre účel zostavovania konsolidovaných výkazov. Okrem toho globalizácia trhu spôsobila skutočnosť, že väčšina skupín podnikov, ktoré patria do jedného holdingu, pôsobia v rôznych legislatívnych a právnych prostrediach a preto je potrebné dokázať tieto prekážky pri konsolidačnom procese efektívne prekonávať.

Je teda možné povedať, že bez kvalitne implementovaného CPM systému sa žiadna väčšia organizácia v súčasnej modernej dobe nezaobíde.

CPM systém funguje na princípe podpory spracovania dát pomocou dátových skladov, ktoré dokážu spracovávať veľké množstvo dát v relatívne krátkom čase. Ale ani táto skutočnosť nám nezaručuje svetlú budúcnosť v tejto oblasti, pretože množstvo dát na spracovanie neustále rastie. Preto ako nadväzujúce rozšírenie tejto práce je možné navrhnúť ďalší rozvoj referenčného modelu MBI v oblasti podpory spracovania dát napr. pomocou In-Memory Computingu alebo Big Data, ktoré sa na danú problematiku primárne zameriavajú.

Terminologický slovník

Termín	Skratka	Význam [Zdroj]
Corporate Performance Management	CPM	Zastrešujúci pojem, ktorý popisuje metodiky, metriky, procesy a systémy, ktoré slúžia na monitorovanie a riadenie výkonnosti podniku. Aplikácie, ktoré umožňujú CPM preložiť strategicky zamerané informácie operačných plánov a odosielať súhrnné výsledky. [13]
Konsolidovaná účtovná závierka		Konsolidovaná účtovná závierka je účtovná závierka za skupinu prezentovaná ako účtovná závierka jedinej ekonomickej jednotky. [1]
Finančná konsolidácia		Je to proces zostavovania konsolidovanej účtovnej závierky v rámci konsolidačného celku prostredníctvom individuálnych účtovných závierok konsolidovaných entít. [autor]
Manažment Business Informatiky	MBI	Projekt Katedry Informačných Technológií Vysokej Školy Ekonomickej a jej partnerov, ktorý je založený na zovšeobecnení skúseností z praxe doplnený o ďalšie zdroje z literatúry. Má tak charakter referenčného modelu. [17]

Zoznam literatúry

- [1] ZELENKA, Vladimír a Marie ZELENKOVÁ. Konsolidovaná účetní závěrka: příklady a úlohy k procvičení. Vydání první. V Praze: Vysoká škola ekonomická, nakladatelství Oeconomica, 2015. ISBN 978-80-245-2090-2
- [2] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE FOUNDATION. IFRS 10 consolidated financial statements. London: International Accounting Standards Board, 2011. ISBN 9781907877124
- [3] HARNA, Lubomír. Konsolidovaná účetní závěrka: komentář : kvalifikovaný výklad změn, platných od roku 2002 na základě opatření MF. 1. vyd. Praha: Bilance, 2002. ISBN 80-86371-31-X
- [4] ŠTEFÁŇÁK, Vladislav. Osobný rozhovor. Praha, 28.2.2016
- [5] HARNA, Lubomír: Konsolidovaná účetní závěrka: základní pojmy, postupy, příklady, Praha 1996, Bilance, 205 s., ISBN 80-86371-30-1
- [6] SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetnictví akvizicí, fúzí a konsolidací. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra financí, 2004. ISBN 80-210-3489-0
- [7] KOVANICOVÁ, Dana. Finanční účetnictví: světový koncept IFRS/IAS. 5., aktualiz. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2005. ISBN 80-7273-129-7
- [8] FIREŠ, B., HARNA, L. Mezinárodní účetní standardy. Konsolidovaná účetní závěrka. 1. vyd. Praha, BILANCE, 1997. s. 398. ISBN 80-238-2349-3
- [9] ŠMÍDOVÁ, Jana. Konsolidovaná účetní závěrka. Praha, 2009. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- [10] LOJA, Radka. 2002. Konsolidovaná účetní závěrka - příručka: příručka pro sestavování v souladu s Mezinárodními účetními standardy a českými předpisy. 1. vyd. Praha: Bilance, 139 s. ISBN 80-863-7130-1
- [11] Financial Consolidation and Reporting Applications. In: Oracle.com [online]. USA: Oracle Corporation, 2014 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.oracle.com/us/central/financial-consolidation-1887321.pdf>
- [12] Why Corporate Performance Management Must go Beyond Finance. In: Bengin.net [online]. Switzerland: Bengin, 2006 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: http://www.bengin.net/soft/applix_gartner_seminar_feb_06_e.htm
- [13] VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6
- [14] VOŘÍŠEK, Jiří a Jan POUR. Management podnikové informatiky. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-102-4

- [15] SYNEK, Pavel. Analýza trhu s nástroji CPM pro finanční konsolidaci. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- [16] Finanční konsolidace. In: Mibcon.cz [online]. Praha: Praha, 2015 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.mibcon.cz/a/financni-konsolidace>
- [17] MBI. Management Byznys Informatiky [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://mbi.vse.cz/>
- [18] Streamlined Planning and Consolidation for Finance Teams Running SAP® Software. In: Go.SAP.com [online]. Germany: SAP AG, 2013 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://go.sap.com/product/financial-mgmt/bpc.html>
- [19] IBM Cognos 8 Controller. In: Aramar.co.uk [online]. Canada: IBM Corporation, 2009 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.aramar.co.uk/wp-content/uploads/2012/10/datasheet_cognos_controller55.pdf
- [20] VODVÁŘKOVÁ, Iva. Konsolidace výkazů sestavených zahraničními dceřinými jednotkami v různých cizích měnách. Praha, 2015. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- [21] SKOČÍKOVÁ, Ludmila. Finanční analýza konsolidované účetní závěrky. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita

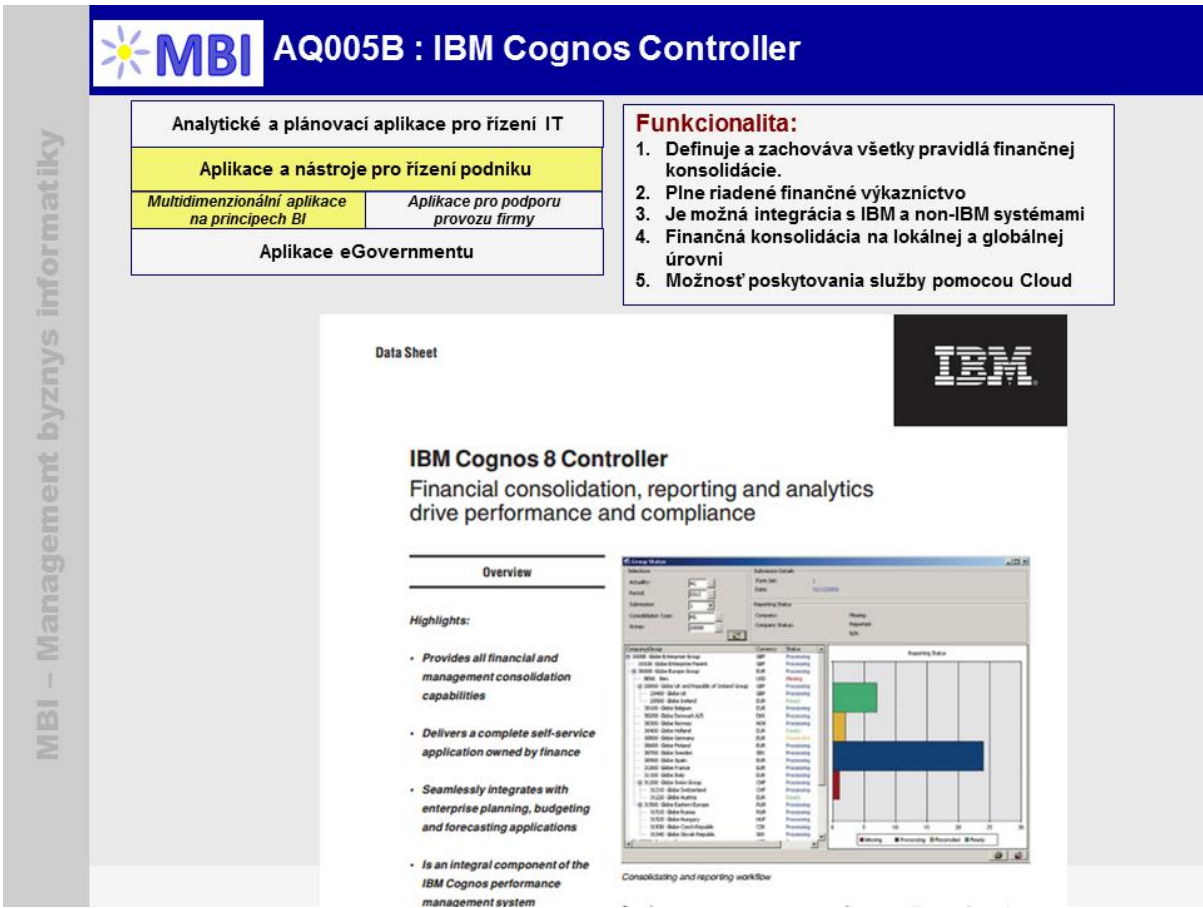
Zoznam obrázkov

Obrázok 4.1 - Priamy a nepriamy vplyv [3]	11
Obrázok 4.2 - Konsolidačný celok (príklad č. 1) [autor]	14
Obrázok 4.3 - Konsolidačný celok (príklad č. 2) [autor]	14
Obrázok 4.4 - Zachytenie položiek v konsolidovanej účtovnej závierke [9]	18
Obrázok 5.1 - Corporate Performance Management schéma [12]	29
Obrázok 5.2 - CPM aplikácie [12]	29
Obrázok 5.3 - CPM cyklus finančnej konsolidácie [Interný materiál Mibcon a.s.]	32
Obrázok 6.1 - súčasný stav IT [Interný materiál Mibcon a.s.]	53
Obrázok 6.2 - HW a SW architektúra riešenia [Interný materiál Mibcon a.s.]	68
Obrázok 6.3 - Dimenzionálny model [Interný materiál Mibcon a.s.]	87
Obrázok 6.4 - Uplatňovanie konsolidačných metód [Interný materiál Mibcon a.s.]	88
Obrázok 6.5 - Princíp eliminácie vzájomných vzťahov 1 [Interný materiál Mibcon a.s.]	89
Obrázok 6.6 - Princíp eliminácie vzájomných vzťahov 2 [Interný materiál Mibcon a.s.]	90
Obrázok 6.7 - Príklad formulárov IFRS balíčku [Interný materiál Mibcon a.s.]	91

Zoznam tabuliek

Tabuľka 4.1 – Voľba využívanej metódy konsolidácie [9]	16
--	----

Príloha 1 – Aplikácia AQ005B

Id. aplikácie, nástroja	150				
Id. podskupiny aplikácií, nástrojov	9				
Kód aplikácie, nástroja	AQ005B				
Názov aplikácie	IBM Cognos Controller				
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)				
Dátum poslednej úpravy	2016-04-14				
Základný slide					
 Aplikácie a nástroje pro řízení podniku <table border="1"> <tr> <td>Multidimenzionální aplikace na principech BI</td> <td>Aplikace pro podporu provozu firmy</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Aplikace eGovernmentu</td> </tr> </table> Funkcionalita: 1. Definuje a zachovává všetky pravidlá finančnej konsolidácie. 2. Plne riadené finančné výkazníctvo 3. Je možná integrácia s IBM a non-IBM systémami 4. Finančná konsolidácia na lokálnej a globálnej úrovni 5. Možnosť poskytovania služby pomocou Cloud IBM Cognos 8 Controller Financial consolidation, reporting and analytics drive performance and compliance Overview Highlights: • Provides all financial and management consolidation capabilities • Delivers a complete self-service application owned by finance • Seamlessly integrates with enterprise planning, budgeting and forecasting applications • Is an integral component of the IBM Cognos performance management system Reporting Status Consolidating and reporting workflow		Multidimenzionální aplikace na principech BI	Aplikace pro podporu provozu firmy	Aplikace eGovernmentu	
Multidimenzionální aplikace na principech BI	Aplikace pro podporu provozu firmy				
Aplikace eGovernmentu					
Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.5				

Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku:	
Tvorca, riešiteľ, aplikácia, resp. nástroja	IBM
Typ aplikácie	AP – Analytická a plánovacia
Popis, obsahové vymedzenie	
IBM Cognos Controller je nástroj pre podporu finančnej konsolidácie, ktorý podporuje konsolidovať dáta a vytvárať konsolidované výkazy. Umožňuje automatizovať a urýchliť proces finančnej konsolidácie. Je navrhnutý tak, aby vyhovoval požiadavkám užívateľov z oblasti financií. Cognos Controller umožňuje dodávať kompletne finančné výsledky, vytvárať finančné a riadiace správy a poskytuje vytváranie reportov prostredníctvom kľúčových finančných ukazovateľov a metrík.	
Definovanie funkcionality	
Systém zahrnuje tieto funkcie: 1. Definuje a zachováva všetky pravidlá finančnej konsolidácie. Zodpovednosť za proces preberajú finanční užívatelia – nie je potrebná technická podpora. 2. Plne riadené finančné výkazníctvo – skracuje proces vytvárania konsolidovanej účtovnej závierky. 3. Je možná integrácia s IBM a non-IBM systémami pracujúcimi s finančnými údajmi v rôznych formátoch. 4. Finančná konsolidácia na lokálnej a globálnej úrovni - rešpektuje lokálne aj medzinárodné požiadavky na vykazovanie (CAS, IFRS, US GAAP, atď.). 5. Možnosť poskytovania služby pomocou Cloud technológie v rámci rýchlejšieho nasadenia.	
Odkazy na ďalšie zdroje	
<u>IBM Cognos Controller</u>	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Aplikácia

Id. úlohy	Význam aplikácie	Poznámky
U502A (307) (CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti IBM. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti IBM. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti IBM. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

Vzťah: Aplikácia - Metrika

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
I535 (351) (Počet dátových balíčkov pre importy dát)	3	Vyjadruje počet dátových balíčkov (importov) pri implementácii IBM Cognos Controller.
I536 (352) (Počet vstupných formulárov do úlohy)	3	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov pri implementácii IBM Cognos Controller.
I537 (353) (Počet chýb pri importoch)	3	Vyjadruje počet chýb pri importe dát po implementácii IBM Cognos Controller.

dát)		
I538 (354) (Doba vykonania procesu finančnej konsolidácie)	3	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po implementácii IBM Cognos Controller.

Príloha 2 - Aplikácia AQ011A

Id. aplikácie, nástroja	149
Id. podskupiny aplikácií, nástrojov	9
Kód aplikácie, nástroja	AQ011A
Názov aplikácie	Oracle Hyperion Financial Management
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-14

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

AQ011A : Oracle Hyperion Financial Management

Analytické a plánovací aplikace pro řízení IT	
Aplikace a nástroje pro řízení podniku	
Multidimenzionální aplikace na principech BI	Aplikace pro podporu provozu firmy
Aplikace eGovernmentu	

Funkcionalita:

1. Automatizácia – umožňuje automatizáciu konsolidačného procesu a reportingu na mesačnej, kvartálnej a celoročnej báze.
2. Podpora reportingu pre manažérov – podporuje analýzu business informácií prostredníctvom ad hoc reportingu a umožňuje tak vykonávať what-if analýzy.
3. Nástroj poskytuje informačnú podporu pre interný aj externý audit.
4. Nevyžadujú sa komplexné znalosti technického charakteru zo strany kľúčových užívateľov.

...imek 35

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.4
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku:	
Tvorca, riešiteľ, aplikácia, resp. nástroja	Oracle
Typ aplikácie	AP – Analytická a plánovacia
Popis, obsahové vymedzenie	
Oracle Hyperion Financial Management je vysoko flexibilný a škálovateľný nástroj z kategórie Corporate Performance Management (CPM), ktorý proces zostavovania výkazov	

pre vytvorenie konsolidovanej účtovnej závierky. Svojou funkcionalitou redukuje náklady na externý audit a napomáha tak vrcholovému manažmentu analyzovať konsolidované aj individuálne výkazy v rámci manažérskych požiadaviek.	
Definovanie funkcionality	
Systém zahrnuje tieto funkcie: 1. Automatizácia – Nástroj je využívaný stredne veľkými až veľkými spoločnosťami a umožňuje automatizáciu konsolidačného procesu a reportingu na mesačnej, kvartálnej a celoročnej báze. Nástroj podporuje pravidlá, procedúry, technické a metodické prvky spoločnosti a podporuje štandardy ako napr. GAAP a IFRS. 2. Podpora reportingu pre manažérov – Nástroj podporuje analýzu business informácií prostredníctvom ad hoc reportingu a umožňuje tak vykonávať what-if analýzy. Podporuje taktiež tvorenie výhľadov z hľadiska produktu, segmentov predaja, zákazníkov atď. 3. Nástroj poskytuje informačnú podporu pre interný aj externý audit. Rešpektuje štatutárne a legislatívne požiadavky na systém. 4. Nevyžadujú sa komplexné znalosti technického charakteru zo strany kľúčových užívateľov. Nástroj je navrhovaný tak, aby ho mohli jednoducho a intuitívne obsluhovať business užívatelia	
Odkazy na ďalšie zdroje	
Oracle Hyperion Financial Management	
Poznámky	

Väzby

Vzt'ah: Úloha - Aplikácia

Id. úlohy	Význam aplikácie	Poznámky
U502A (307) (CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti Oracle. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti Oracle. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti Oracle. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

Vzťah: Aplikácia - Metrika

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
I535 (351) (Počet dátových balíčkov pre importy dát)	3	Vyjadruje počet dátových balíčkov (importov) pri implementácii Oracle Hyperion FM.
I536 (352) (Počet vstupných formulárov do úlohy)	3	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov pri implementácii Oracle Hyperion FM.
I537 (353) (Počet chýb pri importoch dát)	3	Vyjadruje počet chýb pri importe dát po implementácii Oracle Hyperion FM.
I538 (354) (Doba vykonania procesu finančnej konsolidácie)	3	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po implementácii Oracle Hyperion FM.

Príloha 3 - Aplikácia AQ012A

Id. aplikácie, nástroja	151
--------------------------------	-----

Id. podskupiny aplikácií, nástrojov	9
Kód aplikácie, nástroja	AQ012A
Názov aplikácie	SAP Business Planning and Consolidation
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-14

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

AQ012A : SAP Business Planning and Consolidation

Analytické a plánovací aplikace pro řízení IT	
Aplikace a nástroje pro řízení podniku	
Multidimenzionální aplikace na principech BI	Aplikace pro podporu provozu firmy
Aplikace eGovernmentu	

Funkcionalita:

1. In-memory technológia - využitie SAP HANA,
2. intuitívne rozhranie - pomocou aplikácie Microsoft Office (vrátane Excelu),
3. riadenie business,
4. top-down a bottom-up rozpočtovanie,
5. riadenie finančnej konsolidácie,
6. what-if analýzy a plánovacie scenáre,
7. reporting pre management,
8. natívna integrácia - pomocou platformy SAP NetWeaver.

Financial Management / SAP Business Planning and Consolidation

Overview Implement Upgrade

Streamline planning and achieve a faster, more accurate close with our BPC software

Spend more time growing your business and less time closing the books – with SAP Business Planning and Consolidation. The BPC software delivers planning, budgeting, forecasting, and financial consolidation capabilities in a single application. Easily adjust plans and forecasts, speed up budget and closing cycles, and ensure compliance with financial reporting standards.

SAP NetWeaver version

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.4
Balíček súborov na stiahnutie	

Obsah balíčku:	
Tvorca, riešiteľ, aplikácia, resp. nástroja	SAP
Typ aplikácie	AP – Analytická a plánovacia
Popis, obsahové vymedzenie	
SAP Business Planning and Consolidation je vysoko flexibilný a škálovateľný nástroj z kategórie Corporate Performance Management (CPM), ktorý urýchľuje plánovací proces a proces zostavovania výkazov pre vytvorenie konsolidovanej účtovnej závierky. Svojou funkcionalitou redukuje náklady na externý audit, podporuje riešenia rôznych controllingových úloh ako sú napr. plánovanie, rozpočtovanie a napomáha tak vrcholovému manažmentu systematickejšie vytvárať predpovede (forecasty) pre budúce účtovné obdobia.	
Definovanie funkcionality	
Systém zahrnuje tieto funkcie: 1. In-memory technológia - využitie SAP HANA platformy, 2. intuitívne rozhranie - pomocou aplikácie Microsoft Office (vrátane Excelu) a webové rozhranie, 3. riadenie business procesov- riadenie plánovania a finančnej konsolidácie, podpora kontroly, 4. top-down a bottom-up rozpočtovanie – zosúladenie a porovnanie cieľov s rozpočtami, 5. riadenie finančnej konsolidácie - zostavenie účtovnej závierky v súlade so štandardmi ako napríklad GAAP a IFRS, 6. what-if analýzy a plánovacie scenáre– príprava a analýza potenciálnych výsledkov, 7. reporting pre management - porovnanie plánu so skutočnosťou a určenie hlavných príčin odchýlok, natívna integrácia - pomocou platformy SAP NetWeaver.	
Odkazy na ďalšie zdroje	
<u>SAP Business Planning and Consolidation</u>	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Aplikácia

Id. úlohy	Význam aplikácie	Poznámky
U502A (307) (CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti SAP. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti SAP. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	3	Aplikácia CPM systému pre podporu finančnej konsolidácie od spoločnosti SAP. Využíva sa v prípade implementácie tohto produktu.

Vzťah: Aplikácia - Metrika

Id. metriky, indikátoru	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
I535 (351) (Počet dátových balíčkov pre importy dát)	3	Vyjadruje počet dátových balíčkov (importov) pri implementácii SAP BPC.
I536 (352) (Počet vstupných formulárov do úlohy)	3	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov pri implementácii SAP BPC.
I537 (353) (Počet chýb pri importoch)	3	Vyjadruje počet chýb pri importe dát po implementácii SAP BPC.

dát)		
I538 (354) (Doba vykonania procesu finančnej konsolidácie)	3	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po implementácii SAP BPC.

Príloha 4 - Dokument D429A

Id. dokumentu	305
Id. podskupiny dokumentov	19
Kód dokumentu	D429A
Názov dokumentu	CPM finančné konsolidácie – Cieľový koncept
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

D429A: CPM finančné konsolidácie – Cieľový koncept

Strategické řízení IT		
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů	IT ekonomika
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT	
Dokumenty řízení IT projektů		
Dokumenty řešení aplikačních projektů		
Dokumenty řešení projektů ERP	Dokumenty řešení projektů business intelligence	
Podnikové dokumenty mimo IT		

D429A

CPM finančné konsolidácie –
Cieľový koncept

Struktura dokumentu:

1. ciele projektu, harmonogram projektu, aktuálny stav,
2. predpoklady, riziká a obmedzenia projektu,
3. architektúra riešenia,
4. proces finančnej konsolidácie na úrovni čiastkových činností,
5. princípy riešenia,
6. popis zdrojových dát a plánovaných dátových tokov do dátového skladu,
7. časová závislosť dát, štruktúra prostredia, dimenzionálnych modelov a dimenzií,
8. finančné ukazovatele, importy dát v rámci dátových balíčkov,
9. reporty a vstupné formuláre, infraštruktúra a bázové prostredie,
10. podmienky migrácie dát, zabezpečenie a zálohovanie dát,
11. podmienky školenia kľúčových užívateľov, testovacie scenáre,
12. podmienky akceptácie riešenia.

Snímek 91

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.5
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku:	
Účel dokumentu	
Cieľový koncept slúži na detailnú analýzu požiadaviek pre podporu procesu finančnej konsolidácie a definíciu návrhu budúceho riešenia implementácie CPM systému, ktorý ma tento proces podporovať.	
Popis, obsahové vymedzenie	
Cieľový koncept slúži pre detailné definovanie budúceho riešenia implementácie CPM	

systému pre podporu finančnej konsolidácie. Popísaný je budúci stav v nasledujúcich oblastiach:

1. ciele projektu,
2. harmonogram projektu,
3. aktuálny stav,
4. predpoklady, riziká a obmedzenia projektu,
5. architektúra riešenia,
6. proces finančnej konsolidácie na úrovni čiastkových činností,
7. princípy riešenia,
8. popis zdrojových dát a plánovaných dátových tokov do dátového skladu,
9. časová závislosť dát,
10. štruktúra prostredia, dimenzionálnych modelov a dimenzií,
11. finančné ukazovatele,
12. importy dát v rámci dátových balíčkov,
13. reporty a vstupné formuláre,
14. infraštruktúra a bázové prostredie,
15. podmienky migrácie dát,
16. zabezpečenie a zálohovanie dát,
17. podmienky školenia kľúčových užívateľov,
18. testovacie scenáre,
19. podmienky akceptácie riešenia.

Poznámky	
-----------------	--

Väzby

Vzťah: Úloha - Dokument

Id. úlohy	Určenie I/O	Poznámky
U502A (307) (CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia)	O	Je hlavným výstupom analýzy a návrhu. Detailne definuje budúci stav implementovaného riešenia (metodiku, funkcionality formulárov, reportov a dátových importov, atď.).
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	I	Je hlavným vstupom pre implementáciu. Popisuje dopodrobna požadovaný budúci stav riešenia CPM systému.

Príloha 5 - Dokument D430A

Id. dokumentu	306
Id. podskupiny dokumentov	19
Kód dokumentu	D430A
Názov dokumentu	CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

D430A: CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia

Strategické riadenie IT		
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů	IT ekonomika
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT	
Dokumenty řízení IT projektů		
Dokumenty řešení aplikačních projektů		
Dokumenty řešení projektů ERP	Dokumenty řešení projektů business intelligence	
Podnikové dokumenty mimo IT		

Struktura dokumentu:

1. princípy riešenia,
2. architektúra riešenia,
3. postup vykonávania procesu finančnej konsolidácie na úrovni čiastkových krokov,
4. v rámci jednotlivých krokov finančnej konsolidácie je popísané na akej úrovni je krok vykonávaný (z hľadiska organizačnej štruktúry konsolidačného celku),
5. postupy a scenáre práce s reportmi a vstupnými formulármi,
6. postupy a scenáre práce s prostredím, dimenzionálnymi modelmi a dimenziami,
7. zabezpečenie a užívateľské roly CPM systému,
8. postupy a scenáre spojené s kontrolou konsolidačného procesu.

D430A

CPM finančné konsolidácie – Užívateľská dokumentácia

Snímek 92

1. princípy riešenia, 2. architektúra riešenia, 3. postup vykonávania procesu finančnej konsolidácie na úrovni čiastkových krokov, 4. v rámci jednotlivých krokov finančnej konsolidácie je popísané na akej úrovni je krok vykonávaný (z hľadiska organizačnej štruktúry konsolidačného celku), 5. postupy a scenáre práce s reportmi a vstupnými formulármi, 6. postupy a scenáre práce s prostredím, dimenzionálnymi modelmi a dimenziami, 7. zabezpečenie a užívateľské roly CPM systému, 8. postupy a scenáre spojené s kontrolou konsolidačného procesu.	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Dokument

Id. úlohy	Určenie I/O	Poznámky
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	O	Výstup určený pre kľúčových užívateľov systému. Bude slúžiť ako návod pri obsluhu systému a vykonávaní procesu finančnej konsolidácie.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	I	Vstup určený pre kľúčových užívateľov systému. Slúži ako návod pri obsluhu systému a vykonávaní procesu finančnej konsolidácie.

Príloha 6 - Dokument D431A

Id. dokumentu	307
----------------------	-----

Id. podskupiny dokumentov	19
Kód dokumentu	D431A
Názov dokumentu	CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

D431A: CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia

Strategické řízení IT		
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů	IT ekonomika
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT	
Dokumenty řízení IT projektů		
Dokumenty řešení aplikačních projektů		
Dokumenty řešení projektů ERP	Dokumenty řešení projektů business intelligence	
Podnikové dokumenty mimo IT		

Struktura dokumentu:

1. minimálne HW a SW požiadavky systému,
2. postup inštalácie na úrovni čiastkových krokov,
3. licenčné podmienky,
4. prevádzka systému,
5. popis inštalovanej verzie systému.

D431A

 CPM finančné konsolidácie – Inštalačná dokumentácia

Snímek 93

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.8
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku:	

Účel dokumentu	
Inštalačná dokumentácia slúži ako detailný popis postupu inštalácie CPM systému a všetkých jeho čiastkových súčastí. Je určený pre správcu systému.	
Popis, obsahové vymedzenie	
V rámci tohto dokumentu sú popísané nasledujúce oblasti: 1. minimálne HW a SW požiadavky systému, 2. postup inštalácie na úrovni čiastkových krokov, 3. licenčné podmienky, 4. prevádzka systému, 5. popis inštalovanej verzie systému.	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Dokument

Id. úlohy	Určenie I/O	Poznámky
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	O	Výstup určený pre správcov systému. Bude slúžiť ako návod pri inštalácii CPM systému.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	I	Vstup určený pre správcov systému. Slúži ako návod pri inštalácii CPM systému.

Príloha 7 - Dokument D432A

Id. dokumentu	308
Id. podskupiny dokumentov	19
Kód dokumentu	D432A
Názov dokumentu	CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-15

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

D432A: CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia

Strategické řízení IT		
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů	IT ekonomika
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT	
Dokumenty řízení IT projektů		
Dokumenty řešení aplikačních projektů		
Dokumenty řešení projektů ERP	Dokumenty řešení projektů business intelligence	
Podnikové dokumenty mimo IT		

Struktura dokumentu:

1. postupy a scénáře práce s datovým skladem,
2. postupy a scénáře práce s uživatelskou vrstvou CPM systému,
3. postupy a scénáře při nastavování zabezpečení, uživatelských a datových profilů,
4. postupy a scénáře činností spojené s auditom CPM systému.

D432A

CPM finančné konsolidácie – Správcovská dokumentácia

Snímek 94

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.8
---	-----

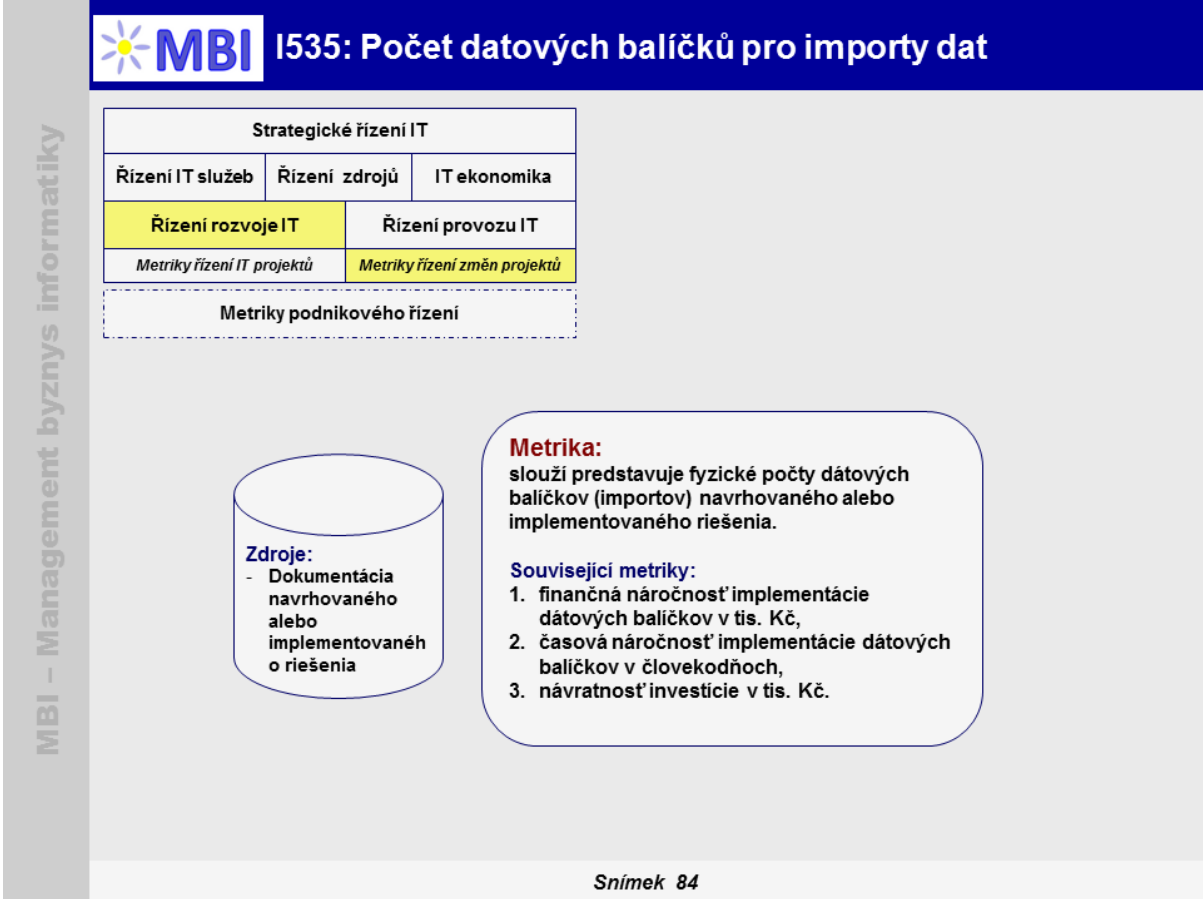
Balíček súborov na stiahnutie	
Obsah balíčku:	
Účel dokumentu	
Správcovská dokumentácia slúži ako manuál popisujúci postup pri správe, údržbe a customizácii CPM systému a všetkých jeho čiastkových súčastí. Je určený pre správcu systému.	
Popis, obsahové vymedzenie	
V rámci tohto dokumentu sú popísané nasledujúce oblasti: 1. postupy a scenáre práce s dátovým skladoom, 2. postupy a scenáre práce s užívateľskou vrstvou CPM systému, 3. postupy a scenáre pri nastavovaní zabezpečenia, užívateľských a dátových profilov, 4. postupy a scenáre činností spojené s auditom CPM systému.	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Dokument

Id. úlohy	Určenie I/O	Poznámky
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	O	Výstup určený pre správcov systému. Bude slúžiť ako návod pri prevádzke systému.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	I	Vstup určený pre správcov systému. Slúži ako návod pri prevádzke systému.

Príloha 8 – Metrika I535

Id. metriky, indikátoru	351
Id. podskupiny metrík	15
Kód metriky	I535
Názov metriky	Počet dátových balíčkov pre importy dát
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-16
Základný slide	
	
Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.5

Popis, obsahové vymedzenie	
Predstavuje fyzické počty dátových balíčkov (importov) navrhovaného alebo implementovaného riešenia.	
Merná jednotka metriky	Dátový balíček
Obvyklé zdroje dát metriky	
Dokumentácia navrhovaného alebo implementovaného riešenia	
Kalkulácia a súvisiace metriky	
Súvisiace metriky: 1. finančná náročnosť implementácie dátových balíčkov v tis. Kč, 2. časová náročnosť implementácie dátových balíčkov v človekodňoch, 3. návratnosť investície v tis. Kč.	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Metrika

Id. úlohy	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
U502A (307) (CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia)	3	KPI	Vyjadruje počet navrhovaných a plánovaných dátových balíčkov (importov) do multidimenzionálnej databázy.
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia	3	KPI	Vyjadruje počet implementovaných dátových balíčkov (importov) do multidimenzionálnej databázy.

riešenia)			
-----------	--	--	--

Vzťah: Aplikácia - Metrika

Id. aplikácie	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Vyjadruje počet dátových balíčkov (importov) pri implementácii IBM Cognos Controller.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion Financial Management)	3	Vyjadruje počet dátových balíčkov (importov) pri implementácii Oracle Hyperion FM.
AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Vyjadruje počet dátových balíčkov (importov) pri implementácii SAP BPC.

Príloha 9 - Metrika I536

Id. metriky, indikátoru	352
Id. podskupiny metrík	15
Kód metriky	I536
Názov metriky	Počet vstupných formulárov do úlohy
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-16

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

I536: Počet vstupných formuláňů do úlohy

Strategické řízení IT	
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů
IT ekonomika	
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT
Metriky řízení IT projektů	Metriky řízení změn projektů
Metriky podnikového řízení	

Zdroje:

- Dokumentácia navrhovaného alebo implementovanéh o riešenia

Metrika:

predstavuje fyzické počty vstupných formulárov a reportov navrhovaného alebo implementovaného riešenia..

Související metriky:

1. finančná náročnosť implementácie vstupných formulárov a reportov v tis. Kč,
2. časová náročnosť implementácie vstupných formulárov a reportov v ľudokodňoch,
3. návratnosť investície v tis. Kč.

Snímek 85

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi

0.5

Popis, obsahové vymedzenie

Predstavuje fyzické počty vstupných formulárov a reportov navrhovaného alebo implementovaného riešenia.

Merná jednotka metriky

Report

Obvyklé zdroje dát metriky

Dokumentácia navrhovaného alebo implementovaného riešenia

Kalkulácia a súvisiace metriky

Súvisiace metriky:

1. finančná náročnosť implementácie vstupných formulárov a reportov v tis. Kč, 2. časová náročnosť implementácie vstupných formulárov a reportov v človekodňoch, 3. návratnosť investície v tis. Kč.	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Metrika

Id. úlohy	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
U502A (307) (CPM finančné konsolidácie – Analýza a návrh riešenia)	3	KPI	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov potrebných pre podporu procesu finančnej konsolidácie.
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	3	KPI	Vyjadruje počet implementovaných reportov a vstupných formulárov pre podporu procesu finančnej konsolidácie.

Vzťah: Aplikácia - Metrika

Id. aplikácie	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov pri implementácii IBM Cognos Controller.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion)	3	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov

Financial Management)		pri implementácii Oracle Hyperion FM.
AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Vyjadruje počet reportov a vstupných formulárov pri implementácii SAP BPC.

Príloha 10 - Metrika I537

Id. metriky, indikátoru	353
Id. podskupiny metrík	15
Kód metriky	I537
Názov metriky	Počet chýb pri importoch dát
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-16

MBI – Management byznys informatiky

I537: Počet chýb pri importech dát

Strategické řízení IT	
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů
IT ekonomika	
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT
Metriky řízení IT projektů	Metriky řízení změn projektů
Metriky podnikového řízení	

Zdroje:

- Dokumentácia testovaného riešenia, výsledky testov

Metrika:

predstavuje počty chýb pri importovaní dát testovaného alebo prevádzkovaného riešenia.

Související metriky:

1. finančná náročnosť napravenia chýb v tis. Kč,
2. časová náročnosť napravenia chýb v ľudetodňoch,
3. podiel chybných importov dát v %.

Snímek 86

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi	0.5
Popis, obsahové vymedzenie	
Predstavuje počty chýb pri importovaní dát testovaného alebo prevádzkovaného riešenia.	
Merná jednotka metriky	Chyba
Obvyklé zdroje dát metriky	
Dokumentácia testovaného riešenia, výsledky testov	
Kalkulácia a súvisiace metriky	
Súvisiace metriky: 1. finančná náročnosť napravenia chýb v tis. Kč,	

2. časová náročnosť napravenia chýb v človekodňoch, 3. podiel chybných importov dát v %.	
Poznámky	

Väzby

Vzt'ah: Úloha - Metrika

Id. úlohy	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	3	KPI	Vyjadruje počet chýb pri importe dát do multidimenzionálnej databázy počas testovania.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	3	KPI	Vyjadruje počet chýb pri importe dát do multidimenzionálnej databázy po zavedení na produkciu.

Vzt'ah: Aplikácia - Metrika

Id. aplikácie	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Vyjadruje počet chýb pri importe dát po implementácii IBM Cognos Controller.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion Financial)	3	Vyjadruje počet chýb pri importe dát po implementácii Oracle Hyperion FM.

Management)		
AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Vyjadruje počet chýb pri importe dát po implementácii SAP BPC.

Príloha 11 - Metrika I538

Id. metriky, indikátoru	354
Id. podskupiny metrík	15
Kód metriky	I538
Názov metriky	Doba vykonania procesu finančnej konsolidácie
Autor	Kanuščák, M. (MIBCON)
Dátum poslednej úpravy	2016-04-16

Základný slide

MBI – Management byznys informatiky

I538: Doba vykonání procesu finanční konsolidace

Strategické řízení IT	
Řízení IT služeb	Řízení zdrojů
IT ekonomika	
Řízení rozvoje IT	Řízení provozu IT
Metriky řízení IT projektů	Metriky řízení změn projektů
Metriky podnikového řízení	

Zdroje:

- Dokumentácia testovaného riešenia, výsledky testov

Metrika:

predstavuje dobu vykonania procesu finančnej konsolidácie testovaného alebo prevádzkovaného riešenia.

Související metriky:

1. priemerná doba vykonania procesu finančnej konsolidácie v človekodňoch,

Snímek 87

Predpokladaná pravdepodobnosť využitia v praxi

0.5

Popis, obsahové vymedzenie

Predstavuje dobu vykonania procesu finančnej konsolidácie testovaného alebo prevádzkovaného riešenia.

Merná jednotka metriky

čld

Obvyklé zdroje dát metriky

Dokumentácia testovaného riešenia, výsledky testov

Kalkulácia a súvisiace metriky

Súvisiace metriky:

1. priemerná doba vykonania procesu finančnej konsolidácie v človekodňoch.	
Poznámky	

Väzby

Vzťah: Úloha - Metrika

Id. úlohy	Význam metriky	KGI, KPI	Poznámky
U503A (308) (CPM finančné konsolidácie – Implementácia riešenia)	3	KPI	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný počas testovania.
U504A (309) (CPM finančné konsolidácie – Zavedenie do prevádzky, migrácia)	3	KPI	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po zavedení na produkciu.

Vzťah: Aplikácia - Metrika

Id. aplikácie	Význam metriky v aplikácii	Poznámky
AQ005B (150) (IBM Cognos Controller)	3	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po implementácii IBM Cognos Controller.
AQ011A (149) (Oracle Hyperion Financial Management)	3	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po implementácii Oracle Hyperion FM.

AQ012A (151) (SAP Business Planning and Consolidation)	3	Vyjadruje dobu (čas), za aký je proces finančnej konsolidácie vykonávaný po implementácii SAP BPC.
---	---	--