

Rozhodovanie vo finančnom riadení

alebo

o Vaše peniaze ide až v



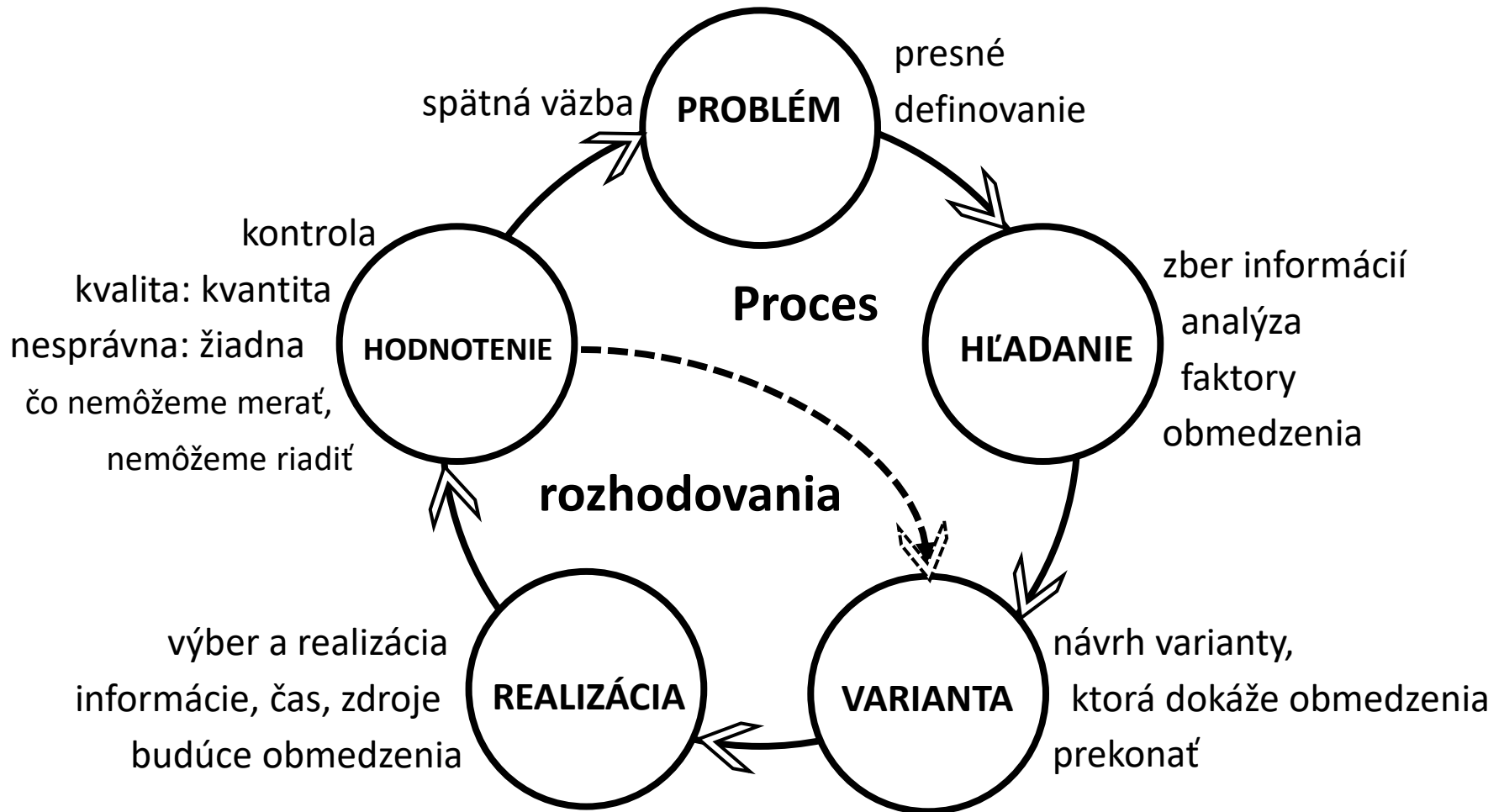
. rade



Bratislava, 24-04-2024

Peter Andrišín

rozhodovanie je proces ...



rozhodovacie techniky ...



ChatGPT

Je ťažké určiť presný počet rozhodovacích techník, pretože existuje mnoho rôznych prístupov k rozhodovaniu, ktoré sa líšia v závislosti od kontextu, typu problému a preferencií jednotlivca alebo organizácie. Avšak, môžeme povedať, že existujú stovky a možno aj tisíce rôznych rozhodovacích techník.

Tieto techniky sa môžu líšiť v rôznych ohľadoch, ako je štruktúra, proces, výstup, atď. Medzi niektoré z najznámejších rozhodovacích techník patria:

1. Metóda vážených faktorov
2. Rovnováha medzi rizikom a odmenou
3. Analýza nákladov a prínosov
4. Rovnováha medzi prínosmi a nákladmi
5. Heuristiky a zjednodušené rozhodovanie
6. Matematické modely rozhodovania
7. Metóda rozhodovania pomocou grafu (napr. metóda grafu príčin a následkov)
8. Metóda rozhodovania pomocou hlasovania
9. Metóda rozhodovania pomocou scenárov
10. Metóda rozhodovania pomocou porovnania

Toto je len malý zoznam a existuje oveľa viac techník rozhodovania, ktoré sa používajú v rôznych oblastiach a situáciách.

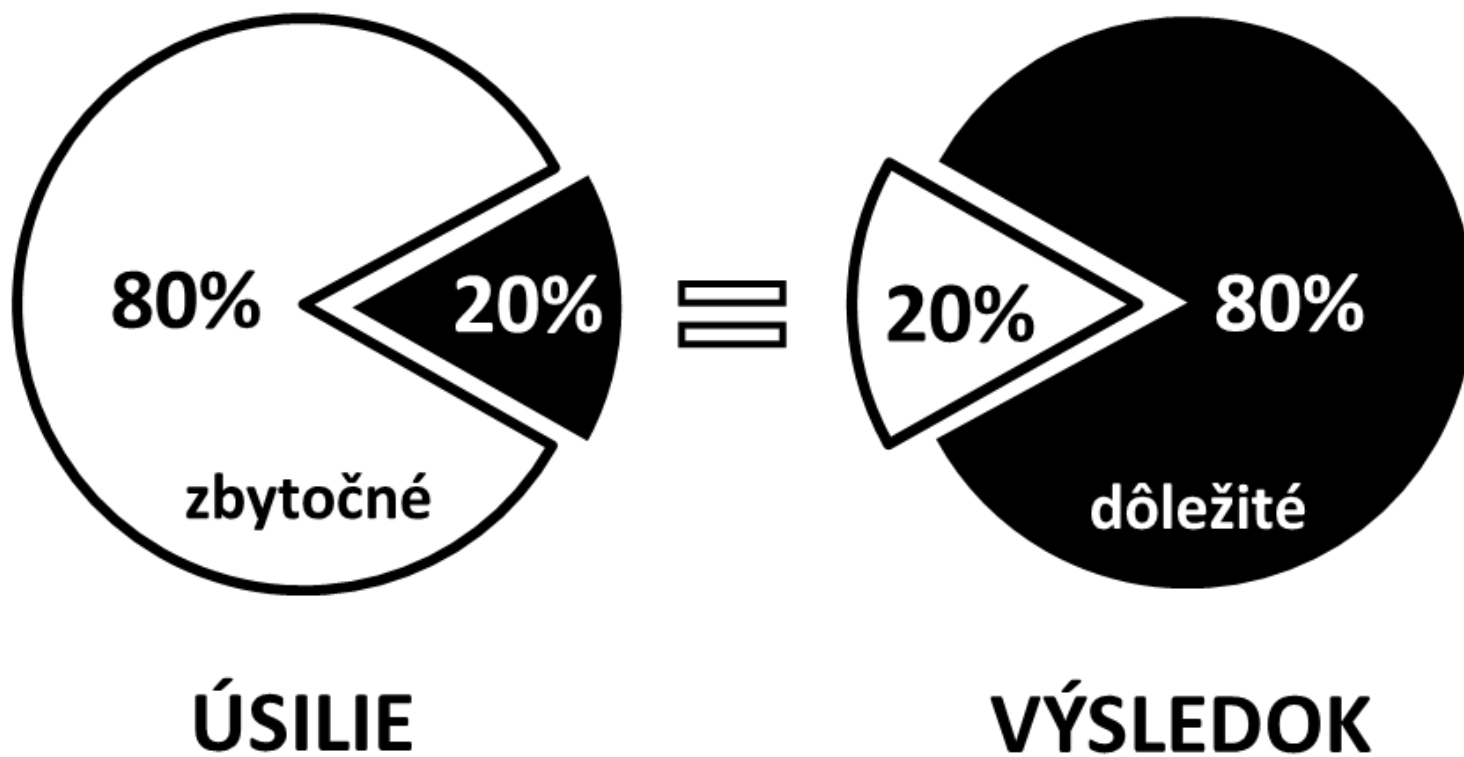
rozhodovacie techniky ...

- Analýza nákladov a prínosov.
- Analýza silového poľa.
- Brainstorming.
- CPM – Metóda kritickej cesty.
- Delfská technika.
- Diagram príčin a následkov.
- Histogram.
- Hodnotiace matice.
- Kroky riešenia problémov.
- Model Vrooma a Yettona.
- Myšlienková mapa.
- Nominálna skupinová technika.
- Occamova britva.
- Paretovo pravidlo.
- Relačný bublinový graf.
- Rozhodovací strom.
- Synektika.
- Šesť dobrých sluhov.
- Think tank.
- Fuzzy logika.
- Genetické algoritmy.
- Teória chaosu.
- Predikcia časových radov.
- Trendové krivky.
- Eliminácia neprístupných alternatív
- Rozhodovanie v podmienkach istoty
- Rozhodovanie v podmienkach rizika
- Bayesovo kritérium;
- Pravdepodobnostný strom
- Waldovo pravidlo minimax; Hurwitzovo pravidlo; Laplaceovo pravidlo)
- Distribučné metódy
- Lineárne programovanie
- ...

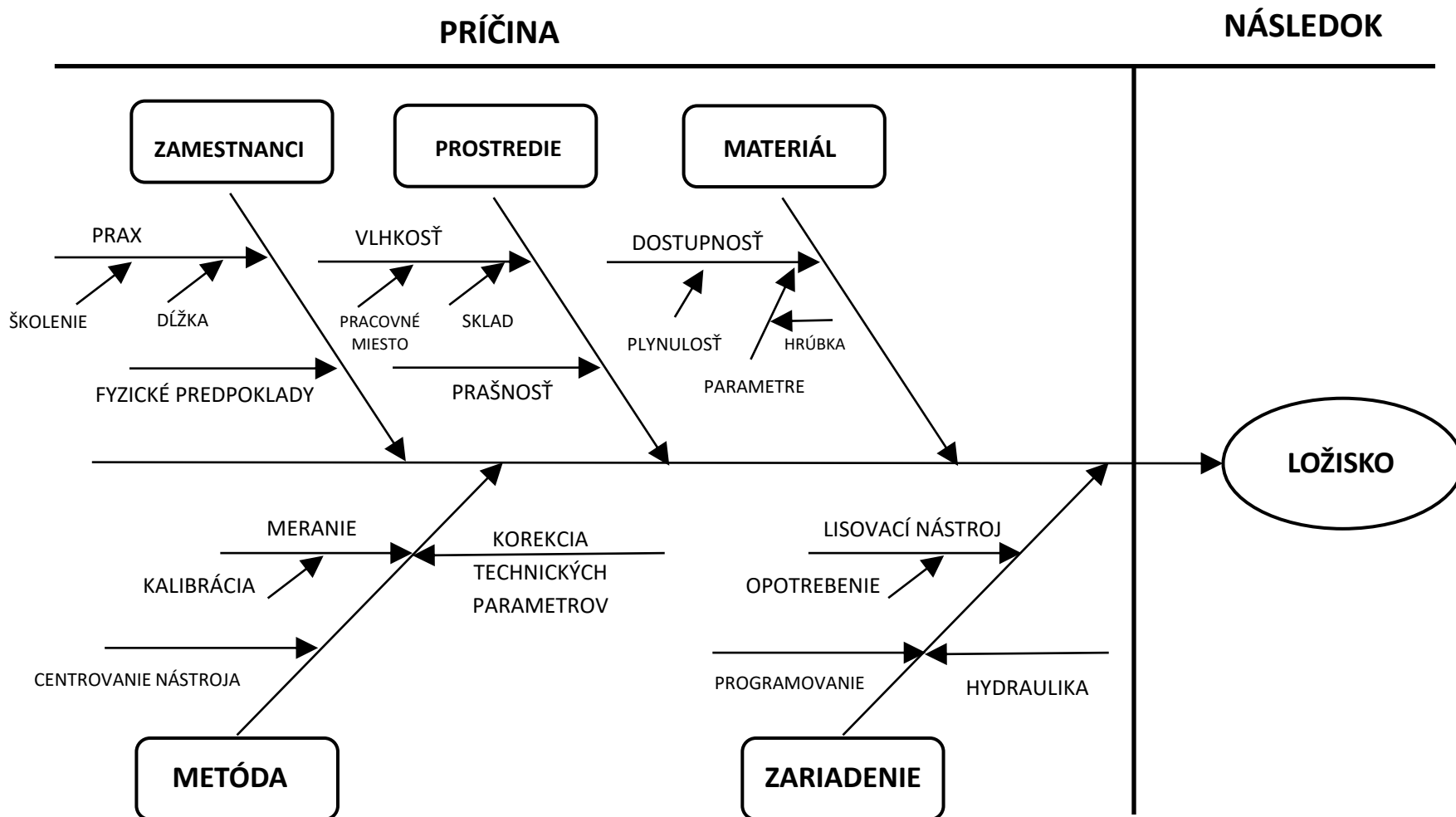
bud' - alebo ...



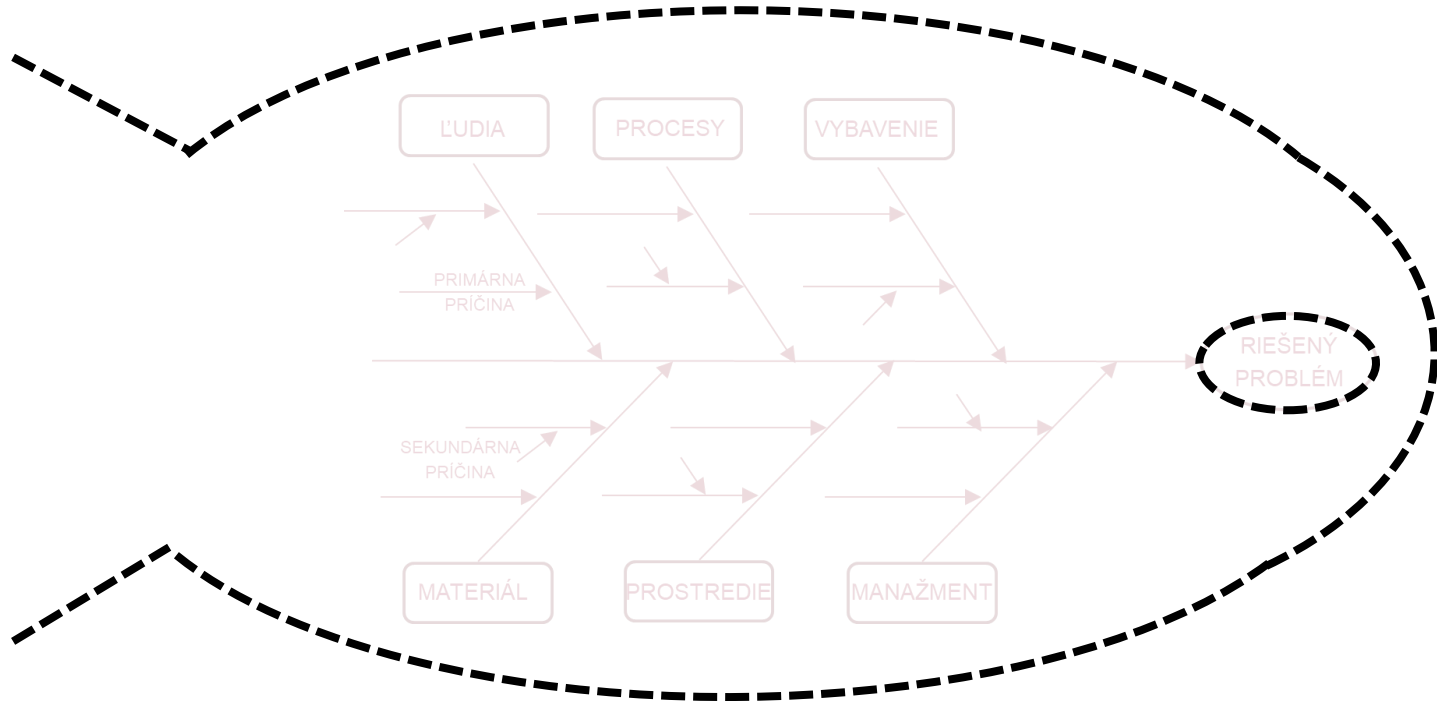
Paretovo pravidlo ...



Ishikawov graf ...



Ishikawov graf (FISH diagram) ...



Analýza silového poľa ...

ZMENA OŠETROVANIA V NEMOCNICI									
BRZDNÉ SILY					HYBNÉ SILY				
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Neistá budúcnosť zamestnancov po zmene					Zvýšenie kvality a bezpečnosti poskytovanej starostlivosti				
Možný nedostatok zamestnancov					Vytvorenie multifunkčného ošetrovateľského teamu				
Obava sestier o schopnosť plniť očakávania					Spokojnosť a komfort pacienta				
					Finančná úspora				
					Podpora vedenia nemocnice				
SPOLU: -13					SPOLU: + 15				
VÝYSLEDOK: +2									

MAXI max / MAXI min (Hurwicz) ...

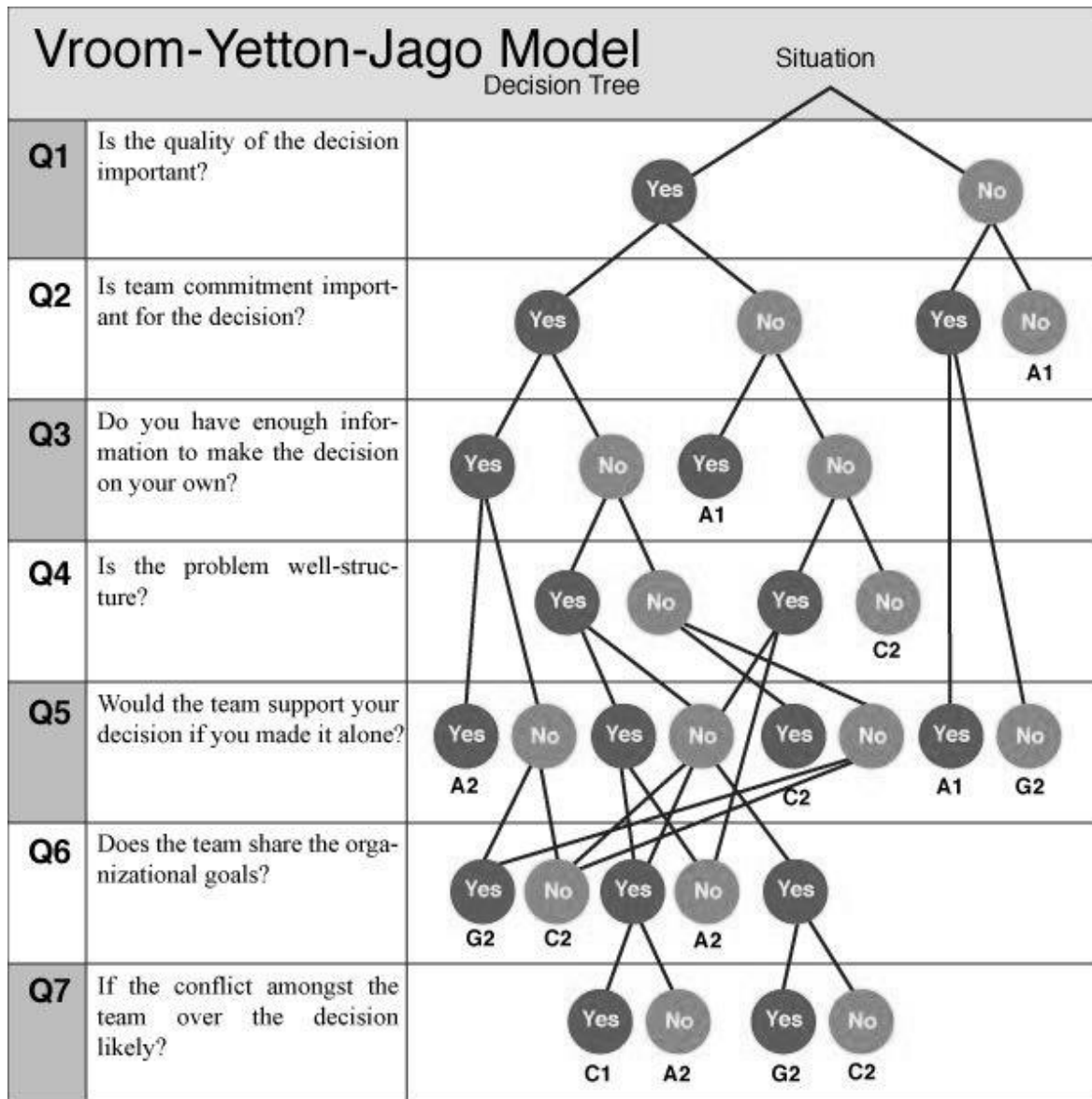
Predajná cena: 10 € / ks

Variabilné náklady (nákup): 5 € / ks

Mesačné fixné náklady: 10 000 €

Zisk	Predaj 2 000	3 000	4 000	MAXI MAX	MAXI min
Nákup 2 000	0 ($2000 \cdot 10 - 2000 \cdot 5 - 10000$)	0 nemáme kúpené	0 nemáme kúpené	0	0
3 000	-5000 ($2000 \cdot 10 - 3000 \cdot 5 - 10000$)	+5000 ($3000 \cdot 10 - 10000 - 3000 \cdot 5$)	+5000 ($3000 \cdot 10 - 10000 - 3000 \cdot 5$)	+5000	- 5000
4 000	-10000 ($2000 \cdot 10 - 4000 \cdot 5 - 10000$)	0 ($3000 \cdot 10 - 10000 - 4000 \cdot 5$)	+10000 ($4000 \cdot 10 - 10000 - 4000 \cdot 5$)	+10000	- 10000

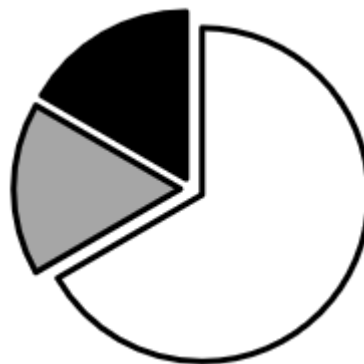
Model VROOM – YETTON ...



Anketa

Ako sa prevažne rozhodujete?

- racionálne
- intuitívne
- emotívne

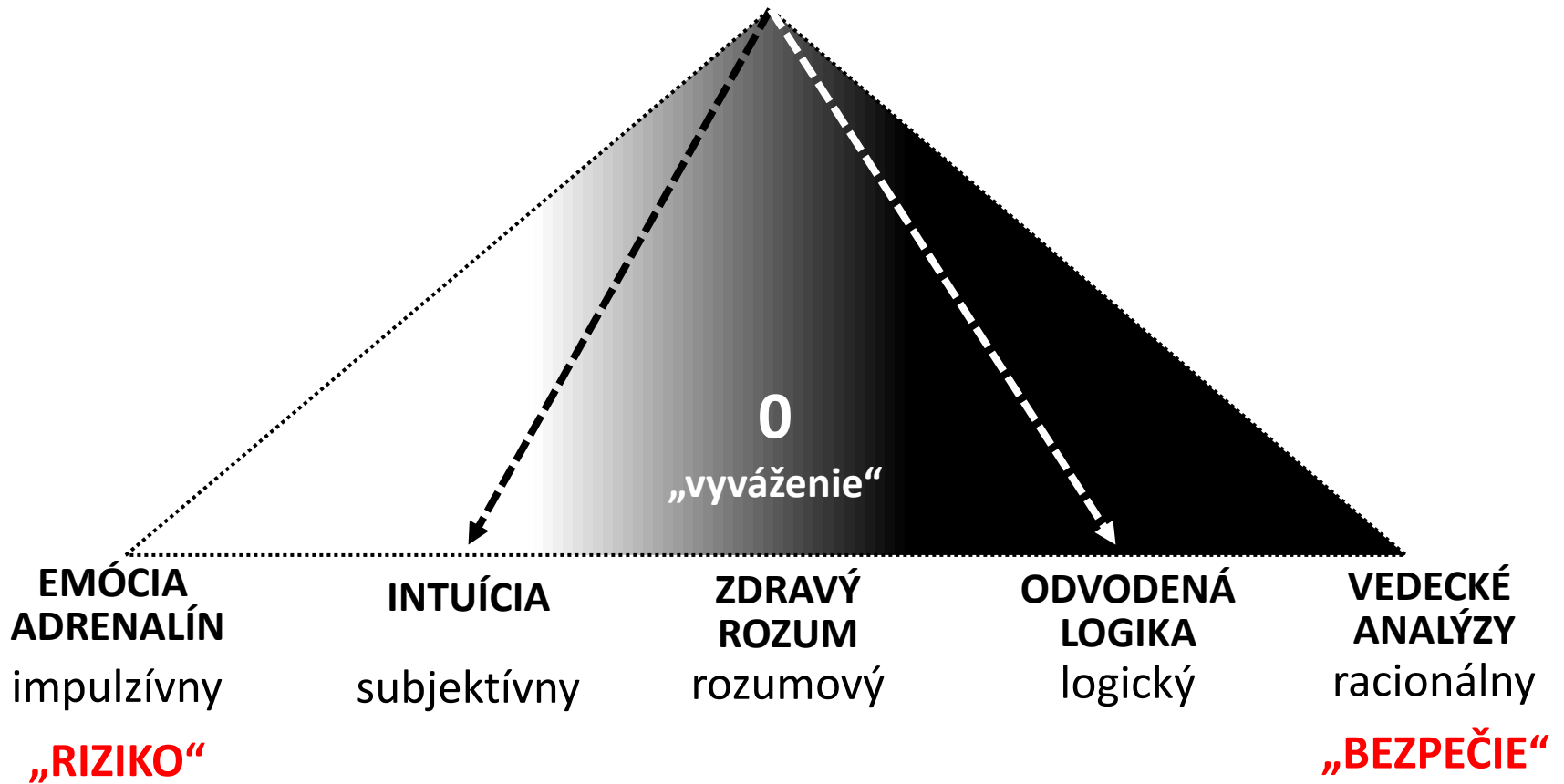


Koľko je ...

$$**2 + 2 = ?**$$

Equalizér ...

ROZHODOVANIE



HOMO ECONOMICUS

CIEĽ ...

S – ŠPECIFICKÉ

M – MERATEĽNÉ

A – AKTUÁLNE

R – REALISTICKÉ

T – TIME ČASOVO OHRANIČENÉ

Koľkými spôsobmi môže vo firme účtovníčka zaúčtovať
fľašu vína, ktorú chce vypiť pán riaditeľ?

+209

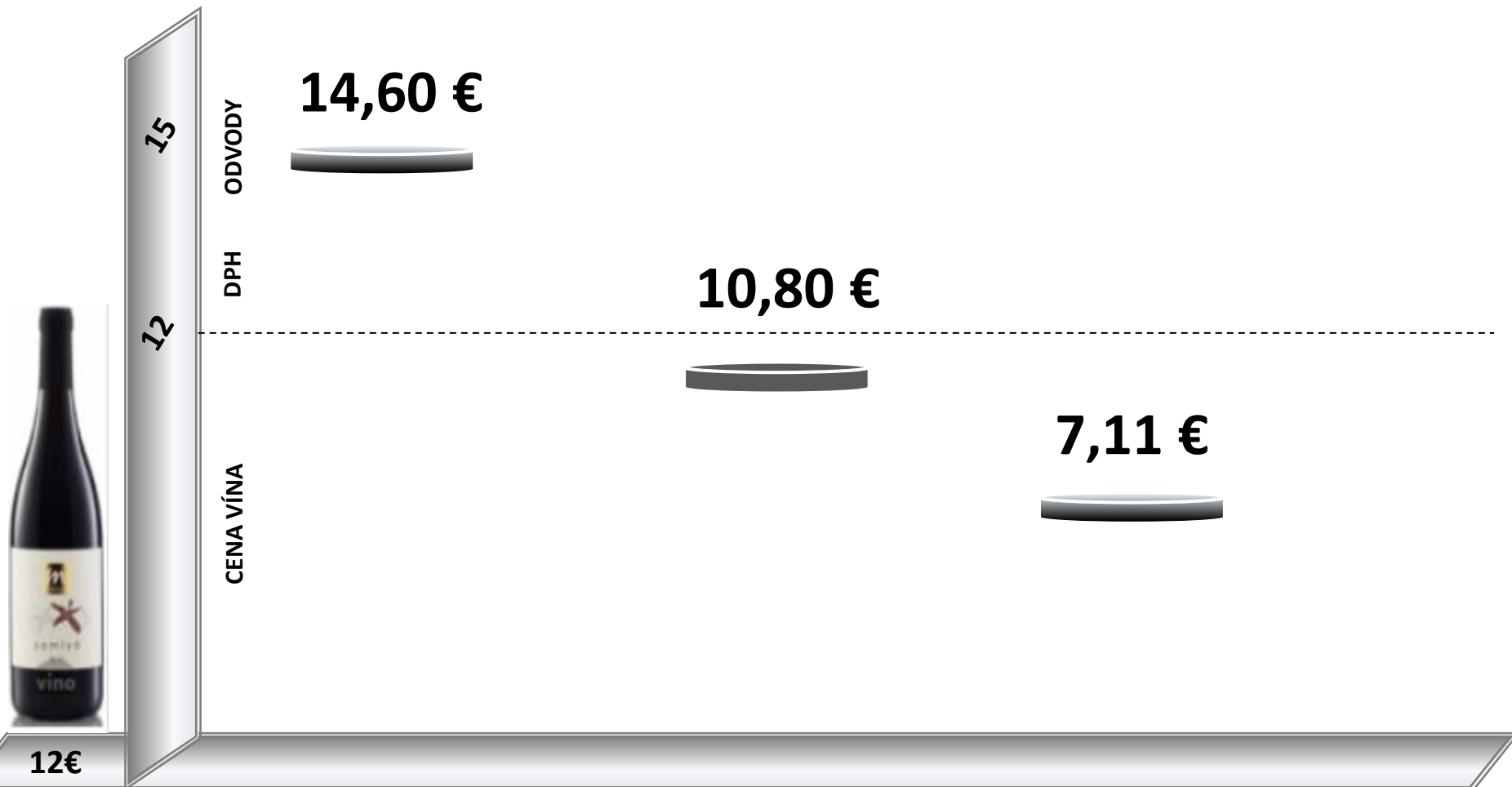
možností!

Princíp MÁ DAŤ - DAL

Má Dať Dal

1. **513 / 211** reprezentačné kúpené v hotovosti
2. **543 / 211** dar kúpený v hotovosti
3. **501 / 221** reklamná vzorka kúpená prevodom
- ...
99. **504 / 132** predajná vzorka vydaná zo skladu
- ...
187. **527 / 331** osobná spotreba zamestnanca
- ...
207. **132 / 648** prebytok (nájdený v sklade) počas inventúry
- ...

spôsob účtovania ...



- OSOBNÁ SPOTREBA
- REPREZENTAČNÉ
- DAR
- REKLAMA
- ŠKOLENIE
- VZORKA

TCO – Total Costs of ownership ...

	SPOLU		
I	790 000	1 482 000	2 272 000,00 €
II	1 447 000		1 447 000,10 € -36%
III	1 603 400		1 603 400,10 € -29%

■ NÁKUPNÁ CENA ■ SERVIS



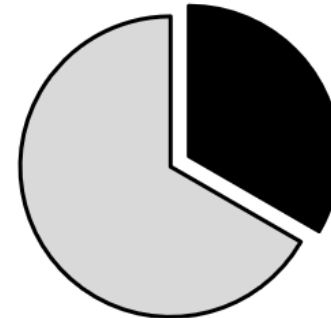
zdroj informácií pre rozhodovanie ...

UZMJr14_2				
Súvaha Úč MÚ 1 - 01		DIČ 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	IČo 4 4 4 4 4 4 4 4	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie Netto 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 2
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 14	01	6 9 0 0 0	6 6 8 0 0
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 04 + r. 09	02	4 8 2 0 0	4 8 3 0 0
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (012, 013, 014, 015, 019, 01X, 041, 051) - /072, 073, 074, 075, 079, 07X, 091, 093, 095A/	03	0	0
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 05 až r. 06)	04	4 8 1 0 0	4 8 2 0 0
A.II.1.	Pozemky a stavby (021, 031, 042A, 052A) - /081, 092A, 094A, 095A/	05	3 1 5 0 0	3 1 9 0 0
2.	Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022, 02X, 042A, 052A) - /082, 08XA, 092A, 094A, 095A/	06	1 2 0 0 0	1 1 0 0 0
3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (025, 026, 029, 02X, 032, 042A, 052A) - /085, 086, 089, 08XA, 092A, 094A, 095A/	07		
4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) - /-/- 099/	08	4 6 0 0	5 3 0 0
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 10 až r. 13)	09	1 0 0	1 0 0
A.III.1.	Podliebivé cenné papiere (061, 062, 063, 043A, 053A) - /095A, 096A/	10	1 0 0	1 0 0
2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 067A, 069, 06XA, 043A, 053A) - /095A, 096A/	11		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	12		
4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (065A, 066A, 067A, 06XA) - /096A/	13		
B.	Oběžný majetok r. 15 + r. 16 + r. 17 + r. 21	14	2 0 8 0 0	1 8 5 0 0
B.I.	Zásoby (112, 119, 11X, 121, 122, 123, 124, 12X, 132, 133, 13X, 139, 314A) - /191, 192, 193, 194, 195, 196, 19X, 391A/	15	1 1 0 0 0	9 0 0 0
B.II.	Dlhodobé pohľadávky (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA, 335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 356A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A) - 391A	16		
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 18 až r. 20)	17	9 0 0 0	8 0 0 0
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA) - /391A/	18	9 0 0 0	8 0 0 0
2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a útokce (339A, 341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA) - /391A/	19		
3.	Ostatné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 356A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A, 388A) - /391A/	20		
B.IV.	Finančný majetok r. 22 + r. 23	21	8 0 0	1 5 0 0
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách (211, 213, 21X, 221A, 22XA, +/- 261)	22	8 0 0	1 5 0 0
2.	Ostatné finančné účty (251, 252, 253, 256, 257, 25X, 259, 314A) - /291, 29X/	23		

UZMJr14_3				
Súvaha Úč MÚ 1 - 01		DIČ 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	IČo 4 4 4 4 4 4 4 4	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 3	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 25 + r. 34	24	6 9 0 0 0	6 6 8 0 0
A.	Vlastné imanie r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 33	25	4 7 1 0 0	4 6 4 0 0
A.I.	Základné imanie r. 27 + r. 28	26	4 2 0 0 0	4 2 0 0 0
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania (411, +/- 419) alebo (+/- 491)	27	4 2 0 0 0	4 2 0 0 0
2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/055)	28		
A.II.	Kapitálové fondy (412, 413, 417, 418)	29	1 0 0 0	1 0 0 0
A.III.	Fondy zo zisku (421, 422, 423, 427, 42X)	30	5 0 0	5 0 0
A.IV.	Oceňovacie rozdiely (+/- 415, 416)	31		
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov (428, +/- 429)	32	2 5 0 0	2 0 0 0
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - (r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 34)	33	1 1 0 0	9 0 0
B.	Záväzky r. 35 + r. 36 + r. 37 + r. 38 + r. 43 + r. 44 + r. 45	34	2 1 9 0 0	2 0 4 0 0
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov (316A, 321A, 32XA, 372A, 471A, 472A, 473A, 474A, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA, +/-255A, 383A, 384A)	35	7 0 0 0	7 2 0 0
B.II.	Dlhodobé rezervy (451A, 459A, 45XA)	36	3 0 0 0	2 0 0 0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	37	6 0 0 0	5 0 0 0
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomoci súčet (r. 39 až r. 42)	38	5 5 0 0	5 9 0 0
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku (316A, 321A, 32XA, 322, 324, 325, 326, 32X, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA)	39	5 5 0 0	5 9 0 0
2.	Záväzky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia (331, 333, 336A, 33X, 479A)	40		
3.	Daňové záväzky a dotácie (341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA)	41		
4.	Ostatné krátkodobé záväzky (364, 365, 366, 367, 368A, 36X, 372A, 379, 383A, 384A, 398A, 471A, 472A, 474A, 478A, 479A, 47XA)	42		
B.V.	Krátkodobé rezervy (323, 32XA, 451A, 459A, 45XA)	43		
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	44	4 0 0	3 0 0
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, +/-255A)	45		

skupinové rozhodnutie ...

- dohoda
- dotazník
- hlasovanie
- kompromis
- konsenzus
- losovanie
- rozhodnutie
- vyjednávanie
- ...



10 efektívnych krokov rozhodovania ...

1. Definujte správne predmet rozhodovania.
2. Zozbierajte správne údaje súvisiace s definovaným predmetom.
3. Analyzujte správne správne zozbierané údaje.
4. Stanovte si SMART cieľ.
5. Prijmite osobnú zodpovednosť za prijaté rozhodnutie.
6. Stanovte si „DEATH-LINE“ na prijatie rozhodnutia.
7. Vyberte vhodnú techniku rozhodovania.
8. Poučte sa z minulých, ideálne cudzích, chýb.
9. Zvoľte si vhodný spôsob prijatia rozhodnutia a rozhodnite.
10. Hodnoťte celý priebeh rozhodovania aj čiastkové míľniky.



ChatGPT *„Áno, tieto kroky predstavujú zjednodušený a efektívny proces rozhodovania: Tieto kroky poskytujú systematický rámec na riešenie problémov a uľahčujú proces rozhodovania.“*

Prečo som si nevzala Pištu Hufnágela?



**Dobré rozhodnutie (dobrý finančný manažér)
postaví na nohy aj krachujúci podnik.**

**Zlé rozhodnutie (zlý finančný manažér)
položí aj prosperujúci podnik.**

... a to je na dnes všetko.

Peter Andrišin

 **0907 735 697**

 **peter.andrisin@dozen.sk**



... pre mňa naozaj koniec! Pre Vás začiatok ...

Peter Andrišin

 **0907 735 697**

 **peter.andrisin@dozen.sk**

