

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze k diplomové práci

Interní audit v řízení podniku

Pavčina Váchová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce s názvem „Interní audit v řízení podniku“ měla za cíl vymezit postavení interního auditu ve vybrané společnosti a určit jeho využití v řízení podniku. Sledovanou společností je TRW-Carr s.r.o. nacházející se v Řepově u Mladé Boleslavi.

Interní audit je ve společnosti považován za součást systému řízení kvality uplatňovaného v podniku. Je však zaměřen na kontrolní funkci, která zjišťuje, zda jsou dodržovány stanovené zásady, postupy, plány, interní směrnice a platné zákony, zda podnikové procesy fungují řádně a účinně a zda zavedené systémy uvnitř podniku poskytují přiměřenou záruku toho, že stanovené záměry a cíle podniku budou splněny a uskutečněny hospodárně a efektivně.

Na základě provedených analýz vybraných druhů interních auditů využívaných v podniku, byla prostřednictvím výstražných faktorů identifikována možná rizika vyplývající ze systému managementu kvality v rámci vybraných auditů jakosti. Identifikace rizik přitom představuje výchozí fázi pro plánování aktivit interního auditu. Samotné provedení vybraných interních auditů systému a procesu bylo v souladu s platnými normami aplikovanými v systému řízení společnosti a jejími interními předpisy. Hlavním záměrem provedení těchto auditů bylo ověřit shodu řídicí dokumentace se skutečným stavem či průběhem procesů v auditovaných oblastech vybraných právě na základě vykonané identifikace rizik. Audit procesu byl celkově ohodnocen jako způsobilý, avšak byly u něj nalezeny určité neshody a nedostatky stejně jako u auditu systému. Z těchto výsledků i závěrů dílčích analýz byla navržena přijatelná nápravná opatření a vhodná doporučení, z nichž jsou nastíněny i jejich potenciální přínosy.

Klíčová slova:

Řízení podniku, systém řízení kvality, interní audit, interní auditor, metodické nástroje auditu, faktory rizika, riziko, významnost a výskyt rizika, analýza a řízení rizik, vnitřní kontrola, podnik, systém, podnikové procesy, procesní řízení

Cílem této diplomové práce je vymezit postavení interního auditu ve vybrané společnosti a určit jeho využití v řízení podniku. Sledovanou společností je TRW-Carr s.r.o. nacházející se v Řepově u Mladé Boleslavi.

Součástí uskutečňování cíle je provedení analýz vybraných druhů auditů, jejich využívaných metod a rozsahu působení. Na základě vyhodnocení výsledků auditů provedených v předešlém roce interními auditory ve sledované společnosti je rozhodnuto o tomto výběru auditů. U zvolených auditů jsou následně prozkoumány výstražné faktory, na základě nichž jsou identifikována potenciální rizika, která jsou ohodnocena z hlediska jejich významnosti vlivu a pravděpodobnosti výskytu. V návaznosti na toto vyhodnocení jsou zvoleny oblasti v podniku, na které jsou zaměřeny aktivity interních auditorů, a které jsou následně zauditovány. V závislosti na provedených auditech jsou navržena opatření, která by měla eliminovat zjištěné nedostatky, vést ke snížení významnosti identifikovaných rizik, přispívat ke zvýšení hospodárnosti a efektivnosti podniku a být prospěšná pro další rozvoj společnosti. Součástí práce je rovněž posouzení efektivnosti interního auditu v podniku.

Ke splňování stanovených cílů práce přispívají získané teoretické znalosti a praktické poznatky nasbírané prostřednictvím osobních návštěv závodu a konzultací s vybranými zaměstnanci ve sledované společnosti. Pro potřeby zpracování tématu diplomové práce byl sledovaným obdobím rok 2014. Samotná diplomová práce byla vypracována v období leden 2014 až březen 2015.

Pojem bezpečnost představuje v současném 21. století pro společnosti největší riziko, které však neodmyslitelně patří ke každému podnikání. Výrazné změny okolí podniků jsou doprovázeny i měnícími se požadavky zákazníků, kteří vyžadují takové výrobky, jež splňují zároveň všechny požadované parametry a zaručují odpovídající přidanou hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni platit. Každá společnost má z tohoto důvodu zavedený systém managementu kvality, který je primárně orientován na zákazníka a jeho spokojenost. A právě k ohodnocení silných a slabých stránek systému managementu kvality jsou společnosti nuceny k využívání interních auditů, které se stávají nedílnou součástí řízení chodu firem a oblasti jejich působení se neustále rozšiřují. Interní audity pomáhají managementu společnosti zkvalitnit řízení, zvýšit přidanou hodnotu a efektivnost společnosti. Zároveň poskytují ujištění, že rizika, kterým je společnost vystavena, jsou

známá a jsou pod kontrolou. Interní auditoři přispívají prostřednictvím svých posudků k zvládnutí rizik a to především v případě, kdy svou činnost dělají proaktivně tedy dříve, než se rizika změni v aktuální události.

Diplomová práce s názvem „*Interní audit v řízení podniku*“ byla tematicky zaměřena na prozkoumání vybraných podnikových procesů a systému řízení kvality a působení využívaných auditů jakosti ve sledované společnosti TRW-Carr s.r.o. Na základě provedených analýz a auditů zaměřených na rizikové oblasti v podniku bylo zjištěno následující.

Nezávislost interního auditu je nejdůležitějším předpokladem k zajištění efektivní a úspěšné auditorské činnosti, která je podporována definováním organizačního statutu a objektivitou. Ve vybrané společnosti však není nezávislost zaručena ani jedním, protože v podniku není řádně vymezen organizační statut interního auditu a objektivita interních auditorů je zase omezena z důvodu kolegiality mezi pracovníky. Interní auditoři v podniku hodnotí v rámci prováděných auditů i své spolupracovníky z oddělení Kvality, neboť jsou Interní auditury zařazeny právě sem. Nezávislost tedy nemůže být zaručena tam, kde je hodnotící osoba zároveň hodnoceným objektem. Z tohoto důvodu je doporučeno vyčlenit interní auditury zvlášť do samostatného pracoviště interního auditu, které bude podávat objektivní zprávy o zjištěném skutečném stavu přímo generálnímu řediteli závodu, a dále pak zařadit do tohoto útvaru pouze auditury, kteří budou vykonávat pouze činnosti týkající se interního auditu, což by mělo být definováno i v jejich popisu pracovní pozice.

Ve vybrané společnosti TRW-Carr s.r.o. působí interní auditoři na své zaměstnance spíše jako policisté z tradičního pojetí, které je založeno na revizi, tedy kontrolní funkci, neboť podnikoví auditoři především kontrolují, zda jsou v organizaci dodržovány zákony, nařízení a další předpisy. Interní audit se primárně nezabývá posouzením a řízením rizik, zlepšováním provozu či hodnocením finanční situace podniku. Interní auditoři by se však měli více zapojit a zaměřit na zlepšování a zdokonalování podnikových procesů a zvyšování jejich efektivity a poskytovat rady týkající se provozních oblastí a více dohlížet a vyhodnocovat potenciální podnikatelská rizika. Na základě toho se pak může interní audit stát účinným nástrojem při řízení podnikových procesů a systému kvality ve společnosti.

Úspěšná společnost je taková, kde jsou podnikové procesy, informační systémy, lidské zdroje a komunikační cesty cíleně propojené, spolupracují a probíhají ve vzájemném souladu a harmonii. Dílčí oddělení vykonávající veškeré podnikové procesy a zastoupená svými manažery musí spolupracovat a sladit vlastní zájmy, zájmy jednotlivých úseků se zájmy společnosti, tak aby přispívali ke zvýšení výkonnosti organizace. K efektivní oboustranné spolupráci je zapotřebí řídit tok informací a navzájem si informace sdělovat, aby se s nimi dalo dále pracovat, přičemž musí být zajištěny optimální komunikační cesty nesvazované příliš formálními cestami. Cílem této součinnosti je především dosažení potřebné flexibility a nezbytné rychlosti reakce na případné změny.

Z provedených auditů jakosti bylo především zjištěno, že neschopnost či neochota investovat finanční prostředky do modernizace technologických zařízení nikdy není přínosem pro společnost. Zastaralost, nízká spolehlivost a špatný stav výrobních zařízení a strojů mohou vést k vysokým výrobním nákladům, nevyhovující kvalitě vyráběných produktů či nízké produktivitě a v neposlední řadě k neplánovaným prostojům. Nepředpokládané opravy představují značný nárůst nákladů, což výrazně ovlivňuje celkový provoz i hospodárnost podniku. Z tohoto důvodu se doporučuje zaměřit se na prediktivní údržbu, která je spojena s precizní analýzou poruchovosti výrobních strojů a zařízení, a která je založená na diagnostice, kdy se předpovídá a odhaduje vývoj stavu výrobních zařízení a včas se rozpozná potencionální problém či porucha. Prostoje stroje a odstavení výroby jsou tak plánované, a proto budou mít minimální dopad na logistický proces včasného dodání požadovaných výrobků dle přání zákazníků.

Bylo by velmi přínosné, kdyby jednotlivá oddělení v podniku a zároveň i interní audit spolupracovali s útvarem Controllingu, neboť bylo zjištěno, že oddělení Údržby a interní audit nemají vytyčené vlastní cíle a ani odpovídající ukazatele výkonnosti. Nedostatek byl nalezen i v tom, že není nastaven systém reportování výsledků o splnění či nesplnění definovaných cílů a o průběhu určených ukazatelů. Cílem Controllingu je právě neustálé porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu a usměrňování vývoje a optimalizace podnikových činností. S touto aktivitou souvisí i reporting, kdy jsou různé zprávy a výkazy uspořádány do systému, který přispívá k jejich přehlednosti a následnému ohodnocení vývoje stanovených ukazatelů. Oddělení Controllingu by mohlo jednotlivým

oddělením pomoci s těmito kroky, aby zároveň zajistilo úspěšné fungování všech činností probíhajících ve společnosti.

Pokud budou veškerá navržená opatření a doporučení vycházející ze zpracování této diplomové práce přijata a posléze v co nejkratší době provedena, mohla by vést k odstranění či alespoň zmírnění zjištěných nedostatků, efektivnějšímu hospodaření s finančními prostředky a dále ke zvýšení celkové efektivity společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-7179-410-4

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6

DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8

FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3

MERNA, Tony, AL-THANI F. F. *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

Rámcem profesionální praxe interního auditu. Praha ČIIA, 2004. ISBN 80-86689-25-5

ŘÍMOVSKÁ, Pavla a kol. *Interní audit a controlling*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2002. 378 s. ISBN 80-213-0869-9

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Interní materiály společnosti TRW-Carr s.r.o.