

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

## **Interní kontrolní systém účetní jednotky**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: **Kristýna Albrechtová**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. David Trytko, Ph.D.**

## **Prohlášení**

Prohláším, že jsem bakalářskou práci Interní kontrolní systém účetní jednotky zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího bakalářské práce Ing. Davida Trytka, Ph.D., a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

V Praze dne 30. 3. 2019

í í í í í í í í í í í ..

Kristýna Albrechtová

## **Podkování**

Tímto bych ráda podkovala svému vedoucímu Ing. Davidu Trytkovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále chci podkovat analyzované společnosti za všechny poskytnuté materiály a informace a čas, který mi vnovali její zaměstnanci při společných diskusích nad tématem bakalářské práce, a své sestře za velmi přínosnou korekturu této práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Kristýna ALBRECHTOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	<b>Interní kontrolní systém účetní jednotky</b>
Název (v angličtině)	<b>Internal control system of an undertaking</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem mé bakalářské práce je popis interního systému kontroly účetní jednotky, objasnění jeho důležitosti a funkčnosti a porovnání kontrolního systému ve společnosti XY.

### Postup práce:

1. Vymezení pojmu interní kontrolní systém v účetnictví, interní audit, externí audit.
2. Vnitropodnikové směrnice, jejich význam, tvorba a kontrola.
3. Účetní doklady, jejich náležitosti, zpracování a oběh ve společnosti.
4. Zboží a zásoby - nákup a prodej, oceňování, inventura zásob, její průběh a kontrola.
5. Aplikace a popis interního kontrolního systému ve společnosti XY.

Metody: Literární rešerše, analýza, komparace, indukce a dedukce

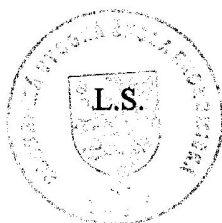
Rozsah práce: 40 - 55


Seznam odborné literatury:

1. DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2003. 216 s. ISBN 80-7179-805-3.
2. KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice pro podnikatele 2017*. 13. akt. vyd., Praha: ANAG, 2017. 456 s. ISBN 978-80-7554-074-4.
3. KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
4. SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.
5. Zákon č. 563/1991 Sb, o účetnictví. Praha: GRADA, 2017. 104 s. ISBN 978-80-271-0430-7.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2018



  
Kristýna ALBRECHTOVÁ  
student

  
Ing. David TRÝTKO, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
garant studijního oboru

  
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce Interní kontrolní systém ú etní jednotky je analyzovat sou asný stav vyuffívání vnit ní kontroly, resp. vnit ního kontrolního systému v uvedené firm a na základ získaných poznatk navrhnout zlep-ení funkce kontrolního systému a jeho implementaci ve spole nosti XY. Bakalářská práce de facto sestává ze t í částí, z teoretické, analytické a návrhové. První část práce se zam uje na charakteristiku kontroly a kontrolních systém , vnitropodnikové sm rnice, audit, ú etní doklady a zboží a zásoby. V druhé části je pozornost v nována realizaci t chto kontrolních postup ve spole nosti XY. V poslední, t etí části je navržen plán, který má p isp t k lep-ímu fungování kontrolního systému ve spole nosti.

**Klí ová slova:** Kontrolní systém, kontrola, interní audit, vnitropodnikové sm rnice, ú etní doklady, zásoby

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis ó Internal Control System of an Undertaking - is to analyse the current state of using internal control, specifically the internal control system in the company and on the basis of the acquired knowledge to propose ways to improve the function of the control system and its implementation in the company XY. The bachelor thesis consists of three parts ó theoretical, analytical and proposal. The first part focuses on the characteristics of control and control systems, internal guidelines, audit, accounting documents and goods and supplies. In the second part, the attention is paid to the implementation of these control procedures in the company XY. The third part outlines a proposal to improve the control system in the company.

**Key words:** Control system, control, internal audit, internal guidelines, accounting documents, inventory

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ÁST.....</b>	<b>11</b>
3.1	KONTROLA.....	11
3.1.1	Charakteristika, funkce a rozdělení kontroly .....	11
3.1.2	Vnější (externí) kontrola .....	12
3.1.3	Vnitřní (interní) kontrola.....	13
3.1.4	Vnitřní kontrolní systém .....	14
3.1.5	Externí a interní audit.....	17
3.2	VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE.....	21
3.2.1	Sestavování vnitropodnikových směrnic .....	21
3.2.2	Zásady zpracování vnitropodnikových směrnic .....	22
3.2.3	Účetní směrnice .....	23
3.3	ÚČETNÍ DOKLADY A JEJICH POSTAVENÍ VE VNITŘNÍM KONTROLNÍM SYSTÉMU .....	24
3.3.1	Prozkoumání správnosti účetních dokladů a jejich obsah.....	26
3.4	ZBOŽÍ A ZÁSoby.....	27
3.4.1	Účtování zásob .....	28
3.4.2	Oceňování zásob.....	28
3.4.3	Inventarizace zásob.....	29
3.5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ÁSTI .....	32
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ÁST .....</b>	<b>33</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	33
4.1.1	Rozdělení společnosti .....	33
4.2	VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI XY .....	35
4.2.1	Vnější kontrola .....	35
4.2.2	Vnitřní kontrola .....	37
4.2.3	Externí audit .....	38
4.2.4	Interní audit .....	40
4.3	VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE.....	42
4.3.1	Směrnice od mateřské společnosti.....	42
4.3.2	Interní směrnice společnosti.....	43
4.4	ÚČETNÍ DOKLADY A JEJICH OBSAH VE SPOLEČNOSTI .....	44
4.4.1	Faktury došlé .....	45
4.4.2	Interní doklady.....	47
4.5	ZBOŽÍ A INVENTURA .....	47

4.5.1	Objednávky a fakturace.....	48
4.5.2	Skladování a inventura zboží .....	50
4.6	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ÁSTI.....	51
<b>5</b>	<b>ZÁV R.....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM OBRÁZK .....</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>P ÍLOHY .....</b>	<b>58</b>



# 1 ÚVOD

Aby jakákoliv firma mohla dosáhnout úspěchů ve svém oboru, je třeba vytvářet stále nové a účinné produkty, jejichž hlavním úkolem je zajistit firmě co nejdéle se udržet na trhu. Velmi důležitou úlohu zde představuje kontrola. Tvoří ji soubor zákonů a norem, které slouží k tomu, aby všechny řídicí procesy vznikající uvnitř organizace byly řádně kontrolovány, a uformou vnější kontroly, nebo formou vnitřní kontroly. Předložená bakalářská práce se zabývá zejména vnitřní kontrolou. Při této kontrole je velmi důležité stanovit si kritéria pro běh kontroly, kterými se bude kontrolující orgán firmy během celého procesu řídit. Každá vnitřní kontrola tvoří seskupený celek, jenž nazýváme kontrolní systém.

Kontrolní systémy jsou velmi důležitou součástí každé firmy. Jejich účelem je nejen dohled na činnost firmy a předcházení problémů, ale v případě, kdy k nějakému problému dojde, též nalezení alternativ a prostředků k jeho odstranění. Pro zajištění účinnosti je důležité tyto systémy neustále zdokonalovat. Je potěšitelné vznik takových kontrolních oddělení, v jejichž řadách budou sedět zkušení a kvalifikovaní manažeři. Jejich nejdůležitějším úkolem je dohlížet na průběh každodenních činností firmy. Tuto aktivitu realizují prostřednictvím předdefinovaných kontrol nebo kombinací obou těchto kontrolních postupů. Efektivita řízení kontrolního systému závisí na formování stability a optimalizaci kritérií fungování účetní jednotky. Informace shromážděné při tomto kontrolním procesu musí být správné, aby se předešlo rizikům podvodů při kontrole účetní jednotky.

V této bakalářské práci je použita odborná literatura zabývající se problematikou nastavení firemního kontrolního systému a s tím souvisejícími tématy. I přesto, že tato disciplína stále je stále poměrně mladá a neustále se vyvíjí s ohledem na měnící se tržní prostředí, zájmy firem, platnou legislativu a další pro firmu důležité oblasti, existuje již velké množství odborných zdrojů, se kterými mohou pracovat jak externí odborníci, tak firemní manažeři. Každá společnost je pochopitelně specifická a je nezbytné obecná pravidla, postupy či směrnice upravovat na míru dle potřeb konkrétního subjektu.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Bakalářská práce s názvem „Interní kontrolní systém ú etní jednotky“ seznamuje čtenáře s různými postupy a názory odborné veřejnosti v této oblasti a popisuje obecně platné a užívané postupy při tvorbě a aplikaci interního kontrolního systému. Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav vyvíjení vnitřní kontroly, resp. nastavení vnitřního kontrolního systému v konkrétní firmě a na základě získaných poznatků navrhnout zlepšení funkcí kontrolního systému a jejich implementaci v uvedené společnosti. Využitím bude poznání bohaté dostupné odborné literatury a názorů zkušených praktiků a akademiků.

Práce má proto dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část je rozdělena na 4 hlavní kapitoly. První kapitola se zabývá kontrolou, její charakteristikou, funkcemi a rozdělením. Dále se zde zmíní rozdíly mezi vnitřní a vnější kontrolou a analyzuje proces kontroly. Navazuje popis interního kontrolního systému, vysvětlení tohoto pojmu a důležitosti jeho nastavení a implementace ve společnosti. S tím následně souvisí popis provádění externího a interního auditu a uvedení rozdílů mezi nimi.

Druhá teoretická kapitola je věnována vnitropodnikovým směrnicím a jejich vytváření v ú etní jednotce. Je vysvětleno, čím vnitropodnikové směrnice jsou, k čemu slouží, jakým způsobem se vytvářejí a dále jsou uvedeny zásady jejich tvorby.

Třetí kapitola se týká ú etních dokladů a jejich postavení v interním systému ú etní jednotky. Je uvedeno jejich základní členění, náležitosti a obsah ve společnosti a také jejich kontrola.

V poslední teoretické kapitole se bakalářská práce zabývá zásobami a inventarizací. Vzhledem k zaměření popisované společnosti v praktické části, tj. nákupu a prodeji zboží, se tato kapitola soustředí hlavně na zboží, jeho možné způsoby ú tování a ocenění a dále na inventuru a její proces.

V praktické části je již popisována samotná firma, členění praktické části přitom odpovídá rozdělení teorie. Je zhodnocen a popsán kontrolní systém uvnitř firmy, a to, jaké vnější a vnitřní faktory jej ovlivňují. Následuje popis externího a interního auditu, výstupů těchto kontrol a jejich vlivu a ú inků na společnost. Dále se praktická část věnuje vnitropodnikovým směrnicím, je uvedeno, jaké typy směrnic společnost má a jakým způsobem vznikají, a jsou vymezeny a obsahově vysvětleny ú etní doklady, které společnost používá. Poslední kapitola pojednává o zboží a inventuře. Čtenář se zde dozví, jak je nastaven proces objednávání zboží od objednávky až po úhradu faktury vystavené.

## 3 TEORETICKÁ ÁST

### 3.1 Kontrola

Dle litou sou ástí managementu je kontrola aktivit, její pomocí manaflé i zji– ují, zda výsledky, kterých firma dosáhla, odpovídají výsledk m plánování procesu v dané firm , organizaci nebo spole nosti. P ed samotnou kontrolou je t eba znát odpov na t i základní otázky:

- Jaké výsledky firma plánuje a o ekává?
- Jaký zp sob firma zvolí pro porovnávání skute ných výsledk a výsledky plánovanými?
- Jaká opat ení by m la ud lat oprávn ná osoba? (Müllerová, <sup>TM</sup>ndelá , 2016, str. 158ó 170)

#### 3.1.1 Charakteristika, funkce a rozd lení kontroly

Pojem kontrola je p evzat z anglického slova *što controlō*, což znamená spravovat nebo kontrolovat. P edstavuje ur itý druh innosti, který je pot ebný p i organizovaném ízení jakékoliv innosti, je-li souvisí s plánováním, organizováním a ízením.

Kontrolu lze definovat i jako dohled nad provád ním ur itých úkol , kterými jsou pov ení jednotliví pracovníci firmy. P íkladem m fle být výrobní manafler pov ený ízením výroby, do jeho-li popisu práce spadá kontrola jeví a proces souvisejících s výrobou. Tuto kontrolu m fle provád t p ímo, a to tak, fle osobn kontroluje kaflký proces související s výrobou, nebo nep ímo tím, fle proces kontroly p evede na pod ízené pracovníky. (Zuzák, Fejfarová, 2009, str. 158ó162)

S kontrolou se setkáváme ve v–ech oblastech inností lidí. Kafldá kontrola spo ívá v porovnávání skute ného výsledku innosti s plánovaným výsledkem nebo výsledkem kontroly dosaflným v minulosti. Lze jí identifikovat chyby, omyly, které nastaly p i procesu ízení, chyby vyplývající z nekvalifikovanosti, nedbalosti nebo opomenutí. Kontrolou se odhalují p í iny chyb a díky kontrole je možné následn zavést opat ení, která pomohou p i napravování t chto chyb. (Vochozka, Mula , 2012, str. 317ó318)

Kontrola je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních manažerského řízení a plní tyto funkce:

- Inspekční funkce, tj. je objektivně zjišťován a vyhodnocován skutečný stav řízeného procesu a to, zda byla dosažena určitá shoda ve vývoji řízené reality a požadavcích organizace.
- Preventivní funkce zobrazuje kontrolu jako nezbytnou potřebu ve společnosti, která zajistí dosažení stanoveného cíle.
- Eliminující funkce zahrnuje uskutečnění (v případě) radikálních zásahů, které eliminují vznik neřádných situací. (Králíček, Molín, 2014, str. 15625)

Kontrolníinnost máme rozdělit z několika hledisek: z funkčního hlediska na kontrolu finanční a kontrolu výrobní, z hlediska času na kontrolu předčinnou, průběžnou a následnou a z hlediska vztahu mezi objektem a subjektem kontroly na kontrolu vnější (externí) a vnitřní (interní) (Schiffer, 2009, str. 19628).

### 3.1.2 Vnější (externí) kontrola

Vnější kontrola je prováděna subjekty zvenčí, a to vůči kontrolujícímu subjektu, tedy vůči subjektům organizace nepodřízeným. Kontrola probíhá za účelem zjištění nedostatků v účetních jednotkách, písemný orgán provádějící kontrolu, není závislý na účetní jednotce a není jí nadřízený ani podřízený. Profesionální externí kontrola se může uplatňovat v těchto fázích (Synek, 2011, str. 4206429):

**Revize** je formou kontroly prováděné po skonění určitého děje, jevu nebo akce. Jen velmi zřídka se uplatňuje jako průběžná kontrola, kdy má charakter přímého porovnávání skutečného jevu s průběžným jevem. Zaměřuje se hlavně na účetní doklady zpracované v časovém ohraničeném období. Výsledky revize jsou podávány písemnou formou v podobě zprávy revize.

**Průběžná kontrola** má formu průběžné, ale i následné kontroly, jejím cílem je porovnat skutečný stav s průběžným stavem. Při průběžné kontrole jsou povoleny odchylky od určité normy a ve většině případů se uskutečňuje ve formě objednávky. Výsledky průběžné kontroly mohou, ale nemusí mít písemnou formu.

**Inspekce** se ve většině případů provádí neohlášeně a neobjektivně. Jejím cílem je zjistit

okamžitou skutečnost, například dodržování určitých kritérií stanovených zákonem. Inspektoři vytvářejí dozor nebo kontrolu nad jednotlivými úseky v oblasti řízení. Při zjištění nesrovnalostí mohou být inspektoři oprávněni udělit finanční pokutu.

**Dozor** má formu průběžné kontroly, při níž dohlížitel přímo zasahuje do děje kontrolovaného procesu. Dozor (neboli dohled) vykonávají orgány, které působí na vymezených úsecích společenské, ekonomické, technické nebo výrobní činnosti. V nich kterých institucích se postupy zaznamenávají ve formě deníku.

**Anketa** je druhem výzkumné techniky založené na dotazníku. Dotazník obsahuje otázky, na které respondent odpovídá vlastnoručně. Anketa slouží k získávání názorů od určitého počtu osob. Její pomocí lze získat doplňující materiály pro terénním výzkumu, v nich kterých případech se používá i v reprezentativní proceduře.

Prostřednictvím vnitřní kontroly můžeme předejít různým podvodům v účetních jednotkách. V případě výskytu problémů / odhalení podvodu pomáhá vnitřní kontrola stanovit kritéria postupu jejich odstranění.

### 3.1.3 Vnitřní (interní) kontrola

Vnitřní kontrola je systém, jehož prostřednictvím se vytvářejí kontrolní mechanismy v rámci organizace. Cílem vnitřní kontroly je odhalovat ve zvoleném obse jakékoliv výkyvy od cílů stanovených organizací. Kontrola dovoluje managementu rychlejšímu vývoji ekonomického prostředí a konkurence, jakož i mimořádně se požadavkům trhu a prioritám a adaptovat svou strukturu za účelem zajištění budoucího růstu. Vnitřní kontrola podporuje účinnost nastaveného kontrolního systému, redukuje riziko ztráty hodnoty aktiv a pomáhá zaručovat spolehlivost finanční situace a dodržování platných zákonů a norem. (Synek, 2011, str. 420-429)

Vnitřní kontrolu tvoří základní zásady a principy, podle kterých musí být kontrola ve firmě ustanovena. Důležité zásady jsou tyto (Kafka, 2009, str. 106-124):

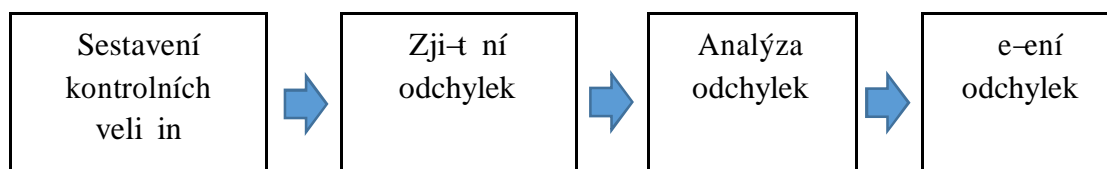
- První zásadou je, že **všechny pracovní postupy**, které probíhají v předem daném organizačním systému, **musí obsahovat kritéria předem stanovených pravidel**.

Každý postup musí být podložen kontrolními opatřeními, proto nemůže být ponechán na libovůli zaměstnávajícího pracovníka.

- Druhá zásada hovoří o **dsledném rozdlení funkcí**, které se ohraníují jasnými okruhy odpovědnosti. Tato zásada říká, že řádný pracovní postup nesmí mít na starosti jen jedna osoba od počátku až do ukonění procesu, ale musí se na něm podílet více navzájem se kontrolujících osob.
- Třetí zásadu tvoří **zabudování určitých kontrolních mechanismů do postupů práce** a zabrání tomu, aby se kontrola obcházel.

Při kontrolním procesu je nezbytné však zachytit a analyzovat jednotlivé odchylky a následně zavést kritéria k jejich odstranění (Schiffer, 2009, str. 37647).

**Obrázek 1: Prvky kontrolního procesu**



Zdroj: Vlastní práce autora

Je třeba si uvědomit, že vnitřní kontrola je z finančního hlediska výhodnější než vnější, protože se díky ní dá předejít finančním pokutám ze strany externích kontrolorů. Proto je důležité pro firmu kontrolovat procesy v podniku, které se zdají být problémové, nicméně nemělo by se zapomínat i na procesy méně problémové, popřímo bezproblémové, protože i v nich může dojít k nesrovnalostem ohrožujícím plynulý chod organizace. (Zuzák, Fejfarová, 2009, str. 1586162)

Protože kontrola je velmi důležitá při plánování určitých pékafek a dosahování stanovených cílů, je třeba stále více zdokonalovat kontrolní systém uvnitř organizace. Vnitřní kontrola je považována za účinný prostředek plánování určitých problémů uvnitř organizace. (Kafka, 2009, str. 10624)

### 3.1.4 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém může označit jako systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních systémů s ním souvisejících, který byl vytvořen manažerským oddělením. Jde o dodržování všech právních předpisů v oblasti účetních jednotek, které stanoví management.

(Schiffer, 2009, str. 17)

V souvislosti s vnitřním systémem se jedná o souhrn všech opatření a institucí v úctě jednotce, jejichž úkolem je ve vzájemné spolupráci kontrola hospodářské a řídicí činnosti úctě jednotky i s ní spojené činnosti pracovníků úctě jednotky. V tomto smyslu je možné podotknout, že důležitým nástrojem a objektem kontroly jsou prakticky všechny obory podnikové informační soustavy. (Schiffer, 2009, str. 17)

Kontrolní systém uvnitř podniku by měl být sestaven tak, aby zahrnoval celý soubor postupů a metod, které by zabránilo nedostatku v praxi. Interní kontrola zkoumá, zda jsou dodržovány všechny systémy, postupy a normy, které zaručí plynulý průběh řízení ve firmě a dosažení stanovených cílů firmy. Firma musí do tohoto systému zapojit všechny zaměstnance i osoby, s nimiž udržuje každodenní kontakt, což se obchodování týká. Patří sem zákazníci, dodavatelé, odběratelé, akcionáři apod. Podle těchto skutečností podává kontrola obraz o tom, zda jsou všechny mechanismy v jednotlivých odděleních a na všech úrovních řízení dodržovány. Protože kontrolovaných procesů je velmi mnoho, nemělo by se kontrolou zabývat jediný člověk ve firmě, ale vrcholný management jím povolí jednotlivé kvalifikované osoby s určitou praxí v kontrolním oboru a na každém oddělení. (Synek, 2011, str. 424-430)

Pro udržení si významné pozice na trhu, je pro firmu nutný její každodenní vývoj spojený s rozvojem pracovních možností. S takovým nástupem je vedle vzniku nových oddělení spojeno i povolení nových manažerů jejich vedením. S rozvojem organizace souvisí i jednotný kontrolní systém, jehož úkolem je každodenní zdokonalování se, aby se předešlo rizikům podvodů, ať už ze strany manažerů, nebo podřízených pracovníků. Správnost a jednotnost kontrolního systému a jeho neustálé zdokonalování zaručí firmě nebo organizaci její plynulý chod. (Dvořák, 2003, str. 45-64)

Všechny definované modely v oblasti kontroly obsahují tyto principy:

- Široká definice kontroly, která zahrnuje všechny aktivity organizace;
- Při kontrole je důležitá správná měření a monitorování, ale i zpětná vazba vedoucí k dalšímu zdokonalování se;
- Předpokládá se odpovědnost za kontrolní proces. (Dvořák, 2003, str. 45-66)

Prostředí, ve kterém jednotlivé instituce vykonávají činnost, je v neustálém pohybu. S vyvíjejícím se prostředím musí management firmy neustále sledovat zvyšující se náklady na

kontrolu, aby si firma udržela své postavení na trhu a tím i dosahovala konkurenceschopnosti. Velmi rozšířené je nastavení vnitřního kontrolního systému podle rámce COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, zkráceně COSO o Výbor sponzorujících organizací Treadwayovy komise). COSO je uznávána po celém světě pro poskytování informací o kritických aspektech organizační správy, vnitřní kontroly, podnikového řízení rizik, podvodů a finančních zpráv. Známost je určitý proces, který uskutečňuje představenstvo, management a jiné osoby a je zaměřena na přesné zajištění operací, které musí být v souladu s platnými normami a zákony. (Moeller, 2014, str. 25641)

Kontrola podle rámce COSO se skládá z pěti vzájemně propojených složek. Tyto složky jsou integrovány do kontrolního procesu a vytvářejí jednotný celek. I když jsou tyto složky zaváděny do všech organizací, u malých a středních podniků a ve velkých firmách mají odlišnou formu. Mezi složky kontrolního systému patří kontrolní prostředí, hodnocení rizik, kontrolní činnost, informace a komunikace a monitorování. (Dvořák, 2003, str. 53654)

**Kontrolní prostředí** o Uvádá strukturu fungování organizace a pohled zaměřený na prováděnou kontrolu. Zobrazuje vztah dozorčí rady k jednotlivým procesům v organizaci, k organizovanému kolektivu zaměstnanců a jejich profesionálnímu vzestupu.

**Hodnocení rizik** o Každá organizace má množství rizik, které ji ovlivní, ať už z vnějšího, nebo vnitřního prostředí, a které je nutno vyhodnotit. Hodnocení rizik spočívá v analýze přijatelných rizik, je-li jsou potřebné pro dosažení stanoveného cíle organizace.

**Kontrolní činnost** o Jde o postup zabezpečení řídicích pokynů. Kontrolní činnosti se v rámci organizační struktury organizace provádějí na všech stupních řízení. Pomáhají zajistit, že potenciální rizika budou dle kladně kontrolována, aby se zajistil plynulý průběh dosahování stanovených cílů. Zahrnují činnosti jako dohody, revize schvalování, autorizaci apod.

**Informace a komunikace** o Je nutný sběr všech informací, které jsou potřebné pro kontrolní systém. Tyto informace je třeba podávat zaměstnancům na jednotlivých úrovních, aby bylo zřejmé, kdo je za co zodpovědný. Pro přesnou informaci je nutný integrovaný informační systém, který má ve své databázi zaevidován přesnou každou jednotlivou informaci (na jaké oddělení byla poskytnuta a ke kterému zaměstnanci). Takovým způsobem má vrcholný management přehled o toku informací mezi odděleními a zaměstnanci.

**Monitorování** o Každý systém, jakoli i vnitřní kontrolní systém, potřebuje mít dohled nad



prováděnými procesy. Každý postup musí být monitorován a hodnocen nepřetržitě a periodicky, popř. kombinací obou těchto forem. Nedostatky zjištěné v procesu monitorování musí být řádně zaznamenány a předány dozorci.

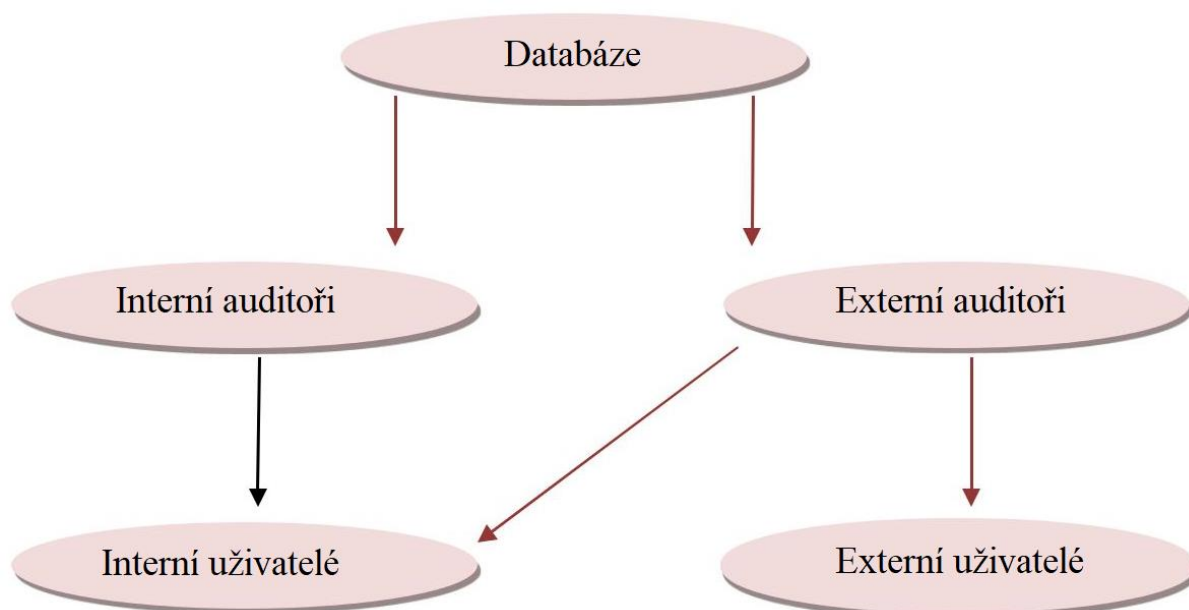
Funkčnost, nastavení a efektivní využívání vnitřního kontrolního systému jsou dnes již neoddelitelnými komponentami každé společnosti a mohou být klíové v jejím boji s konkurencí. Zda je kontrolní systém správně nastaven a poskytuje společnosti i jejímu okolí relevantní data, je možno ověřit formou externího a interního auditu, jež jsou popsány v následující kapitole.

### 3.1.5 Externí a interní audit

Externí a interní audit mají v různých společnostech své nezastupitelné místo. Oba mají poskytnout auditovanému subjektu věrohodný a objektivní obraz dané oblasti, která byla kontrolována. Stejně tak mají společnosti poskytovat návrhy řešení problémové oblasti, aby se neocitla v bezvýchodné situaci.

Externí a interní audit se provádějí odděleně, oba audity však vycházejí ze stejné databáze.

**Obrázek 2: Vztah mezi interními a externími auditory**



**Zdroj: Kareš, 2015, str. 33**

### 3.1.5.1 Externí audit

Externí auditorskáinnost může být definována jako veřejná služba poskytovaná kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví, která spoívá v provádění revize finančního stavu společnosti, a to podle zvláštních norem a pomocí speciálních technik. Cílem této revize je vyjádřit objektivní názor na to, zda stav hospodaení společnosti odpovídá ekonomické a finanční situaci společnosti v daném okamžiku a zda jsou výsledky hospodaení a změny v daném období v souladu s obecně přijatými účetními normami. (Dvořák, 2003, str. 18)

Kvalifikovaným odborníkem se rozumí externí auditor, což je fyzická nebo právnická osoba zapsaná do seznamu auditorů. Externí auditor musí být nezávislý jak na státních orgánech, tak na vedení auditované společnosti i na ostatních zájmových skupinách. (Dvořák, 2003, str. 18)

Audit se obecně vyvíjí pro ověření účetních závěrek libovolných účetních jednotek tak, jak jsou definovány v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Auditorský proces představuje procedury realizované auditorem nezbytné pro naplnění základního cíle auditu, kterým je ověření účetní závěrky a výroční zprávy auditované účetní jednotky. (Králík, Molín, 2014, str. 43) Dleřitým předpokladem úspěšného a efektivního provádění auditorskéinnosti je těsná spolupráce auditorů s pracovníky účetní jednotky, jejíž účetní závěrka a hospodaení se přezkouávají. Jde o spolupráci nejen s vybranými i vedoucími pracovníky ústáry, ale podle druhu problematiky i s jinými pracovníky účetní jednotky.

Ukonění auditorskéinnosti končí vydáním zprávy o auditu účetní závěrky a výroční zprávy, provedeného nezávislým auditorem. Zpráva by měla být vždy předkládána spolu s účetní závěrkou, k níž byla vydána. Ve zprávě auditor shrne a zhodnotí závěry vyplývající z získaných informací k vyjádření názoru na účetní závěrku. Toto shrnutí a zhodnocení obsahuje posouzení, zda účetní závěrka byla sestavena v souladu s platnými zákony a účetními předpisy. Zpráva obsahuje jasné písemné vyjádření názoru na účetní závěrku. Auditor by měl (smluvně) zajistit, aby vlastní výrok vždy byl prezentován v kontextu zprávy jako celku, nebo samotný výrok nepředstavuje ucelenou informaci a může být pro uživatele účetní závěrky zavádějící. (Schiffer, 2009, str. 209)

Výroky auditora mohou nabývat těchto podob:

- výrok bez výhrad,

- zdraznění skutečností,
- výrok s výhradou,
- záporný výrok,
- odmítnutí výroku. (Dvořák, 2003, str. 19)

### 3.1.5.2 Interní audit

Interní audit se obecně definuje jako činnost prováděná specializovanými pracovníky ve vlastní společnosti. Jeho náplň se vztahuje na všechny druhy operací prováděných v podniku tak, aby bylo zajištěno vnitřní řízení a efektivita řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků daného podniku. Interní audit je dynamická a evoluční profese, která se přizpůsobuje změnám v pracovním prostředí, organizační struktuře, procesech a technologiích. Za správně organizovatele služeb interního auditu se považují řídicí orgány společnosti, provozní management, výbor pro audit a externího auditora. (Český institut interních auditorů, 2004)

Hlavním cílem interního auditu je napomáhat vlastníkům a vedení společnosti při efektivním plnění úloh (Kareš, 2015, str. 25634).

Základní a nejdůležitější úlohou interního auditu je ujistit všechny příslušné orgány, jejich činnost souvisí s auditorstvím, všechny mechanismy, které budou používány při vnitřní kontrole, zajišťují hospodárné a efektivní nakládání s veškerými prostředky a jsou v souladu s obecnými standardy a legislativou České republiky a Evropského společenství. Protože se jedná o vnitřní audit, musí být prováděn přímo v kontrolovaném objektu, a provádí ho jen zaměstnanci firmy. Mezi základní úlohy interního auditu patří (Synek, 2011, str. 4206429):

- provádět neustálé analýzy všech činností auditovaného objektu, a tím mít pod kontrolou jeho správné vedení, a současně navrhnout vhodné doporučení a vymezit nová opatření,
- ověřovat, zda je informační systém firmy spolehlivý a zda zaznamenává všechny údaje (i ty méně důležité),
- hodnotit politiku firmy, plnění norem a všech pokynů vedení auditovaného objektu,

- navrhovat opatření pro efektivnější fungování finančního řízení v procesu činnosti firmy,
- pomáhat managementu firmy při odhalování a překonávání jednotlivých nesrovnalostí, a navrhnout plán jejich řešení,
- použít všechny dostupné prostředky pro zajištění dosažení těch nejlepších výsledků,
- realizovat a spolupracovat na auditorské činnosti ve všech podřízených objektech,
- ujistit se, že všechny návrhy a doporučení, které přednesl výbor auditu, budou doručeny vrcholnému managementu, a že navrhované změny budou také provedeny.

Každý interní auditor je vázán určitými právními předpisy, podle nichž vykonává svou auditní činnost. Je vázán právní normou, která nesmí být za žádných okolností porušena. Interní auditor nesmí vykonávat činnost, která nesouvisí s jeho popisem práce, to znamená, že kromě auditu a prací s ním souvisejících se nesmí zabývat jinými činnostmi uvnitř firmy. Je třeba, aby se zajistil proti jakémukoli ovlivnění ze strany zaměstnanců firmy. Je povinen určit auditovaný objekt, typ interního auditu a termín jeho provedení. (Kafka, 2009, str. 10624)

Práce interního auditora zahrnuje tyto body (Kafka, 2009, str. 10624):

- odpovídá přímo vedoucímu příslušného ústředního orgánu a ujišťuje vedoucí management o tom, že všechny prostředky použité ve finančním řízení přispívají k dosažení cíle příslušného orgánu,
- plní funkci nezávislého auditora v auditorských činnostech, což zabezpečuje objektivní posouzení a má příznivý vliv na výkon a výsledek auditu,
- pravomoci interního auditora nepřesahují oblast auditu, auditor tak za žádných okolností nesmí zasahovat do výkonu práce, která se nespojuje s tou jeho,
- není přímo zaveden do denní činnosti ústředního a finančního řízení a do kontrolních systémů vnitřního orgánu, ale vykonává činnost související s předkládáním návrhů zlepšení finančního řízení firmy,
- neodpovídá za rozvoj nových systémů, které navrhl v oblasti finančního řízení,
- vyhýbá se jakémukoli vlivu, který může znemožnit jeho práci.

Výsledkem práce interního auditora jsou auditní zprávy podávající informace o příslušné oblasti i celku dané společnosti, jejich zhodnocení a případné doporučení k provedení změn.

Aby bylo vůbec možno provádět kontroly fungování společnosti a ufl externí, i interní povahy je nezbytné, aby společnost disponovala vnitřními předpisy, které jsou důležitým nástrojem pro její efektivní fungování a podkladem pro auditní činnost.

## 3.2 Vnitropodnikové směrnice

Vnitropodnikové směrnice jsou závazné interní předpisy, které jsou podnikatelské subjekty povinné vypracovat a řídit podle nich chod svých společností. Úloha těchto směrnic spočívá především v založení jednotného metodického postupu při sledování skutečností, které nastanou v různých vnitropodnikových útvarech, a v pomoci při sestavování vnitropodnikových plánů. Směrnice by měly přispět k zachování stejného postupu a stejných činností obdobných situacích v různých útvarech a obdobích. (Loučková, 2018, str. 13624)

Za primární důvod sestavení vnitropodnikových směrnic je nutné považovat vytvoření nástroje pro vnitřní řízení útvarech jednotky. Pokud útvarech jednotka sestaví vnitropodnikové směrnice, je možné provádět kontrolu chodu útvarech jednotky. To útvarech jednotce přináší zvýšení jistoty, které nedochází k činnosti na základě náhody i okamžitého rozhodnutí některého pracovníka. Tato rizika jsou značně snížena existencí vnitropodnikových dokumentů, které definují všechny důležité činnosti. Existence kvalitně sestavených vnitropodnikových směrnic zároveň napomáhá zjednodušovat práci u externích kontrol. (Kovalíková, 2017, s. 668)

### 3.2.1 Sestavování vnitropodnikových směrnic

Každá útvarech jednotka má svá specifika, to znamená, že ve většině případů nejde použít vzory směrnic bez úpravy, ale je nutné je přizpůsobit konkrétním podmínkám, které útvarech jednotka určí jako platné. Při sestavování směrnic je nutné mít na paměti, že tyto směrnice nemohou být v rozporu s obecně platnými právními předpisy. Vnitropodnikové směrnice je třeba pravidelně aktualizovat. Důvodem jsou vedle legislativních změn také vnitřní změny útvarech jednotky. Pravidla a postupy stanovené vnitropodnikovými směrnici jsou závazné pro všechny zaměstnance dané útvarech jednotky a dávají jim i určené pravomoci odpovědným pracovníkům. Nedodržení pravidel a postupů, které jsou dány těmito směrnici, může být považováno za závažné porušení pracovní kázně. Je tedy třeba zajistit, aby se přizpůsobily zaměstnancům dané

ú etní jednotky seznámili s vydanými sm rnicemi. Vždy je d ležit j-í obsah a uvedení pravidel, postup do praxe není formální stránka. (Hru-ka, 2005, str. 15622)

Sm rnice mohou být vydávány zejména jako:

- metodické sm rnice,
- organiza ní sm rnice,
- vnit ní sm rnice,
- pokyny
- ob flníky,
- listy,
- rozhodnutí,
- na ízení,
- p íkazy,
- pokyny generálního editela (Kovalíková, 2017, str. 9).

### **3.2.2 Zásady zpracování vnitropodnikových sm rnic**

Sestavování vnit ních sm rnic p edstavuje pom rn rozsáhlou a asov náro nou práci odborník ú etní jednotky na danou tematiku. Je to o to t fl-í, fle tato pravidla se netýkají jen pracovník v ú tárn , ale zahrnují innost ve v t-in vnitropodnikových útvar ú etní jednotky. Je v-ak t eba zd raznit, fle vnitropodnikové p edpisy nemají sloužit pouze ke spln ní povinností daných legislativou, ale m ly by být p edev-ím nástrojem zkvalitn ní vnit ního ízení ú etní jednotky. Z tohoto hlediska by m ly mít vnitropodnikové sm rnice ur ité vlastnosti. Jde zejména o (Schiffer, 2009, str. 42644):

- a) srozumitelnost ó vnit nímu p edpisu by m lí rozum t v-ichni, kterých se ukládané povinnosti týkají, resp. i ú etní jednotka i len statutárního orgánu,
- b) v cnost ó vnit ní p edpis by m lí obsahovat konkrétní ustanovení, která se vztahují k p edm tu úpravy ó obecné úvahy a jiné jsou p ít flí,

- c) stručnost obsahu daného předpisu by měla být vyloučena nadbytečná slova, která by mohla porušit smysl úpravy a vyřadovat dodatečné vysvětlivky,
- d) jednoznačnost pro stejné věci by se měly používat stejné pojmy, a to jak v tomto předpisu, tak i v předpisech ostatních, tentýž pojem by se neměl používat pro různé věci a neměly by se užívat pojmy, které umožňují různé výklady.
- e) přehlednost každému zaměstnanci by mělo být umožněno získat celkový přehled o tom, co má sám vykonávat,
- f) komplexnost vydaná směrnice by měla obsahovat všechny podstatné aspekty předmetu, který je v ní upravován,
- g) nerozpornost s obecně závaznými předpisy o v souhlasnosti jde o nejvyšší požadavek, protože se může stát, že příslušný právní předpis bude změněn a dříve, než bude vydán odpovídající vnitřní předpis, vnitřní předpisy by tedy měly být revidovány či alespoň kontrolovány,
- h) návaznost na ostatní vnitřní směrnice příslušné územní jednotky o mělo by se předejít situacím, kdy při silné migraci pracovníků si zpracovatel předpisu není v domě souvislostí s jinými vnitřními směrnicemi územní jednotky a navrhne směrnici, která je s nimi často v rozporu. Proto se doporučuje vydat tzv. směrnici o vydávání předpisu (interní norma o normě), ve které by mělo být upraveno oprávnění k vydávání vnitřních směrnic a stanoven postup v předpisovém řízení.

Vnitropodniková směrnice by nikdy neměla být jen konstatováním předpisu a zákonu, ale měla by vycházet z konkrétního postupu v územní jednotce. Aby vnitropodniková směrnice plnila svůj význam, musí být aktuální. Aktualizace by měla probíhat každoročně, vzhledem na změny územního období.

### 3.2.3 Územní směrnice

Zpracování vnitropodnikové směrnice pro vedení územnictví podává ucelený přehled o tom, jaký důraz klade podnikatelský subjekt na dodržení předpisů platných pro územnictví, případně také na zajištění integrity a jednotnosti územnictví, zejména v případě decentralizovaného

zp sobu vedení v rámci interních organizačních sloflek. (Lou-a, 2018, str. 13624)

Jedním ze zp sob stanovení sm rnic je vypracování **komplexní sm rnice** pro vedení ú etnictví, v nífl jsou obsafeny a s ohledem na podmínky konkrétní ú etní jednotky rozpracovány v-echny povinné, p íp. i nepovinné sou ásti tak, jak vyplývají z obecn platných ú etních a souvisejících p edpis . Tento p ístup má v-ak nevýhodu v tom, fl p i zm nách a novelizacích v kterékoliv oblasti ó ásti této komplexní sm rnice vzniká nutnost celou sm rnici p epracovat, což je pracné a náro né na as. Výhodou komplexní sm rnice je fakt, fl v jednom dokumentu, v n mfl lze také z eteln zobrazít zvolenou koncepci ú etnictví ú etní jednotky, jsou obsafeny v-echny sm rnice. (Lou-a, 2018, str. 13624)

Druhý p ístup spo ívá v tom, fl pro p íslu-né oblasti se vypracovávají **samostatné sm rnice**. Nevýhodou tohoto p ístupu je p ípadná nepropojenost sm rnic a ztráta koncepce vedení ú etnictví. Výhodou je nenáro nost a operativnost zapracování zm n. (Lou-a, 2018, str. 13624)

T etí p ístup je **kombinací obou p edchozích p ístup** . Vychází z toho, fl se nastaví sm rnice, jejífl jádro tvo í p edpisy relativn stálé (nap . zp soby oce ování majetku a závazk , archivace ú etních písemností, zásady pro provád ní inventarizací, zp soby ú tování atd.) (Lou-a, 2018, str. 13624).

Jako p íklad m fl být uvedena oblast inventarizace: v jádru sm rnice jsou uvedeny zásady provád ní inventarizace a v p íloze se pro p íslu-né ú etní období ur í termíny jejich provád ní, slofení inventariza ních komisí atd. V p ípad , fl v jádru sm rnice je uveden kolob h ú etních doklad , tvo í p ílohu podpisové vzory pracovník oprávn ných na izovat, schvalovat, resp. ov ovat tyto doklady. Jako dal-í p íklad m fl být uvedena oblast asového rozli-ení a dohadné ú ty. Obdobn se m fl e-ít oblast odpisování investí ního majetku, kdy se v jádru sm rnice uvedou pouflité zp soby odpisování, stanovení momentu za azení majetku do pouflívání apod. a v p íloze se uvede konkrétní odpisový plán platný pro b flné ú etní období. Takto lze postupovat tém ve v-ech oblastech, ke kterým je t eba sm rnice pro vedení ú etnictví vypracovat. (Lou-a, 2018, str. 13624)

### **3.3 Ú etní doklady a jejich postavení ve vnit ním kontrolním systému**

Základem každého vnit ního kontrolního systém je správnost ú etních doklad . Je v-obecn



známo, její částka na účetním dokladu musí být stejná jako částka, která je účtována v účetních knihách a zapsána v pořádkovém pase. V zásadě a bez zbytečných odkladů účtované doklady hrají důležitou roli při správném fungování vnitřního kontrolního systému a každé účetní jednotky. Správně předložené účetní doklady tvoří v této sféře hlavní zdroj informací. Účetní doklady rozdělujeme podle:

- účelu,
- obsahu účetních případů,
- podle účetních případů. (Schiffer, 2009, str. 66-67)

**Podle účelu** rozeznáváme doklady:

- Dispoziční účtovací doklady se udávají příkazy k provedení souvisejících hospodářských operací. Vystavují se před zavedením určité operace.
- Převáděcí účtovací doklady se zachycují údaje zaznamenané při uskutečnění účetních případů.
- Kombinované účtovací doklady vznikají kombinací předchozích dvou dokladů.

**Podle obsahu účetních případů** rozeznáváme doklady:

- Vnější účetní doklady účtovací doklady se ověřují účetní případy, které vycházejí do styku s vnějším prostředím.
- Vnitřní účetní doklady účtovací doklady se ověřují účetní případy uvnitř organizace.

**Podle podle účetních případů** rozeznáváme doklady:

- Předvodní účtovací doklady zpravidla označují pouze jednu účetní jednotku.
- Sběrné účtovací doklady jsou to doklady sklizené pro sumarizaci souvztahných účetních případů za určité období. (Schiffer, 2009, str. 67-68)

### **Náležitosti účetních dokladů**

Všechny doklady musí obsahovat náležitosti, které jsou stanoveny zákonem 563/1991 Sb., o účetnictví, to znamená:

- a) označení účetního dokladu,
- b) obsah účetního případu a jeho účastníky,
- c) peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,

- e) okamžik uskutečnění ú etního p ípadu, není-li shodný s okamžikem podle písmene d)
- f) podpisový záznam osoby odpově dné za ú etní p ípad a podpisový záznam osoby odpově dné za jeho zaú tování (Zákon o ú etnictví).

### 3.3.1 P ezku-ování správnosti ú etních dokladů a jejich obsah

Základním předpokladem správnosti a pravdivosti ú etnictví jsou v asně a správně vystavené doklady uskutečněné hospodářské operace. Na vyhotovení ú etních dokladů se podílí celá řada mimoú etních pracovníků . Prvo řadým ú kolem vedení ú etní jednotky je proto zabezpečit nejen správné a v asné vystavování dokladů , ale i jejich řádné p ezku-ování z hlediska:

- a) **V ěcného**, tj. z hlediska správnosti údajů obsažených v ú etních dokladech,
- b) **Formálního**, tj. z hlediska oprávn ěnosti pracovníků , kteří na řídili nebo schválili operace ov ované ú etními doklady, a z hlediska úplnosti náležitostí p edepsaných pro ú etní doklady.

P ezku-ování ú etních dokladů lze též uskute čnit kontrolními postupy v souladu s projek čn programovou dokumentací prost edky výpo etní techniky a jiné techniky. (Schiffer, 2009, str. 72)

Obsah ú etních dokladů zahrnuje tyto ěinnosti (Kovalíková, 2017, str. 54):

- a) říd ění,
- b) zaevidování,
- c) odsouhlasení existence operace,
- d) říslování,
- e) p ezku-ování správnosti,
- f) řur ění ú tovacího p edpisu,
- g) zaú tování,
- h) uložení ú etních písemností.

Úelem obhuhú etních doklad je snaha zabezpečit v asnost a dochvilnost útování a vytvořit p edpoklady k tomu, aby ú etnictví bylo správné, úplné, prkazné a v asné (Schiffer, 2009, str. 73).

Správná a efektivně nastavit obhuhú etních doklad je snaha firmy minimalizovat chyby pracovníků při zpracování těchto dokladů a také usnadnit průběhovou i následnou kontrolu jejich obhu.

### 3.4 Zboží a zásoby

K praktické analýze interního kontrolního systému byla vybrána společnost zabývající se nákupem a prodejem zboží. Proto je této složce zásob a souvisejícím úinnostem a povinnostem primárně vnována tato kapitola. Zboží jako součást zásob představují aktivum firmy a pro ochranu tohoto majetku a vykazování relevantních údajů v ú etních výkazech je proto důležité mít správně nastaveny všechny procesy s ním související a to zejména příjem/výdej zboží, oceňování zboží, doprava zboží i jeho inventura. Chybné nastavení ocenění zboží i jeho evidence v ú etnictví by pro firmu mohla znamenat nemalé daové postihy ze strany finančního úadu.

Zásoby jsou částí obhuhú etního majetku podniku. Zásoby představují krátkodobé aktivum a podle ú etní osnovy se dělí na:

11 0 Materiál

12 0 Zásoby vlastní výroby

13 0 Zboží

Útují se v ú etní třídě 1 0 Zásoby na aktivních majetkových útech. Podle ú etní osnovy se do ú etní skupiny 13 0 Zboží a 11 0 Materiál útují nakupované zásoby. V případě skupiny 13 jde o zásoby, které jsou kupovány se záměrem oprotovného prodeje. Ú etní skupina 11 vstupuje do výrobního procesu a spotebouvá se. Do ú etní skupiny 12 0 Zásoby vlastní výroby patří nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, vlastní výrobky a zvíata.

Zásoby jsou součástí obhuhú etního majetku podniku a jejich množství se v ase neustále mění (prodej výrobků, výdej zboží ze skladu, nákup materiálu). Tím se mění i potřeba pracovního kapitálu a jeho financování. (Hinke, Bárková, 2017, str. 84695)

### 3.4.1 Ú tování zásob

Zásoby mohou být ú továny dvěma zp osoby, a to:

- **zp sobem A**, nebo
- **zp sobem B**.

Podle prvního způsobu se dělají souběžné zápisy v evidenci tj. na skladových kartách a na ú tu zásob v hlavní knize. Skladová evidence musí být vedena v jednotkách množství a také v příslušném ocenění. Druhou metodou se rovněž vede skladová evidence, ale v účetnictví se při nákupu ú tuje přímo do nákladů. Na ú tech zásob se ú tuje pouze na konci účetního období při účetní uzávěře.

### Ú tování zboží

Ú tování zboží způsobem A se sleduje na samostatných ú tech účetní třídy 130 Zásoby, v účetní osnově pro podnikatele v účetní skupině 130 Zboží a jsou to tyto ú ty:

- 1310 Pořízení zboží
- 1320 Zboží na sklad a v prodejnách
- 1390 Zboží na cestě.

Ú tování zboží způsobem B probíhá následovně: na začátku účetního období se otevře účet 1320 Zboží na sklad a v prodejnách a začne se pořizovat stav zboží na sklad a v prodejnách. Během účetního období se na tomto ú tu neú tuje. Pořízení zboží při tomto způsobu se během roku ú tuje do nákladů jako prodané zboží. Na konci účetního období se vyúčtuje pořizovací stav ú tu 1320 Zboží na sklad a v prodejnách na účet nákladů 5040 Prodané zboží a po výsledku inventarizace na účet 1320 Zboží na sklad a v prodejnách se začne ú tuje reálný zůstatek zboží. (Skálová, 2018, str. 57672)

### 3.4.2 Oceňování zásob

Oceňování zásob je důležitý nástroj k ovlivnění hospodářského výsledku v podniku a k řízení zisku. Ocenění zásob by mělo zahrnovat veškeré náklady spojené s nákupem, přemnou

a jinými náklady vynaloženými v souvislosti s uvedením zásob na jejich současném místě a do současného stavu. Ocenění je sníženo o poskytnuté obchodní a množstevní slevy. (Skálová, 2018, str. 57672)

Zásoby se obvykle oceňují:

- po izovací cenou zásoby s výjimkou zásob vytvořených vlastními (tedy nakupovaných zásob),
- vlastními náklady zásoby vytvořené vlastními,
- reprodukční po izovací cenou zásoby v případě bezúplatného nabytí, přeazení z osobního vlastnictví do podnikání,
- reálnou hodnotou, například zásoby nabyté záměnou. (Skálová, 2018, str. 57672)

Po izovací cenou se oceňuje stav nakupovaných zásob materiálu a zboží na skladě. Součástí po izovací ceny zásob jsou též náklady související s jejich pořízením, zejména přepravné vyúčtované dodavatelem nebo provedené účetní jednotkou, provize, clo a pojistné. Součástí po izovací ceny zásob nejsou zejména úroky z úvěrů a zájmy poskytnutých na jejich pořízení, kurzové rozdíly, smluvní pokuty a úroky z prodlení a jiné sankce ze smluvních vztahů. (Kovalíková, 2017, str. 1086109)

### 3.4.3 Inventarizace zásob

Inventarizace se chápe jako proces, který zahrnuje kromě samotné inventury i zjištění rozdílů mezi účetním a skutečným stavem, objasnění příčin rozdílů, přeúčtování rozdílů a návrhy na opatření vedoucí k odstranění rozdílů, případně k uplatnění práva vůči odpovědným osobám. (Schiffer, 2009, str. 1116120).

Inventarizaci zásob provádí účetní jednotka ke dni, ke kterému se sestavuje účetní závěrka nebo mimo účetní závěrku. Fyzickou inventuru zásob však může účetní jednotka provést kdykoliv v průběhu účetního období. Musí se přitom prokázat stav zásob ke dni, ke kterému se sestavuje účetní závěrka údaji fyzické inventury upravenými o přírůstky a úbytky majetku za dobu od skonění fyzické inventury do konce účetního období, případně za dobu od začátku následujícího účetního období do dne skonění fyzické inventury v prvním měsíci tohoto

ú etního období. Pokud nelze provést fyzickou inventuru, skutečný stav se zjišťuje dokladovou inventurou. (Schiffer, 2009, str. 111-120)

Podle zákona 563/1991 Sb., o účetnictví:

1. Inventarizací ověřuje účetní jednotka, zda stav majetku, závazků a rozdílu majetku a závazků v účetnictví odpovídají skutečnosti.
2. Inventarizaci účetní jednotka provádí ke dni, ke kterému sestavuje řádnou nebo mimo řádnou účetní závěrku.
3. Při hmotném majetku kromě zásob a hotovosti může účetní jednotka inventarizovat nejméně čtyřikrát za účetní období.

Na konci účetního období lze skutečný stav materiálu zúčtovat podle fyzické inventury a upravit rozdíly nebo podle dokladové inventury, a tak zachytit vzniklé rozdíly. Manko se zúčtuje na stranu Má dáti útu 549 o Manka a -kody a na stranu Dal útu 501 o Spotřeba materiálu. Přebytek se zúčtuje na stranu Má dáti útu 501 o Spotřeba materiálu a na stranu Dal útu 648 o Ostatní výnosy hospodářských činností. (Skálová, 2018, str. 57-72)

## **Inventura**

Inventurou se rozumí zjištění stavu majetku k určitému dni a jeho zapsání do inventurního soupisu (Skálová, 2018, str. 57-72).

Skutečný stav majetku, závazků a rozdílu majetku a závazků se zjišťuje inventurou. Při majetku hmotné povahy a nehmotné povahy se skutečný stav zjišťuje fyzickou inventurou; u závazků, u nichž nelze provést fyzickou inventuru, se skutečný stav zjišťuje dokladovou inventurou; pokud je to možné, používá se kombinace fyzické a dokladové inventury. (Skálová, 2018, str. 57-72)

Po ukončení inventury se vyhotoví inventurní soupis, kde se uvedou zjištěné skutečné stavy majetku, závazků a rozdílu majetku a závazků. Ke dni, ke kterému se sestavuje účetní závěrka, je účetní jednotka povinna provést inventuru. (Skálová, 2018, str. 57-72)

## **Inventurní soupis**

Inventurní soupis je účetní záznam, který zajišťuje přehlednost účetnictví a mimo jiné je

povinným podkladem pro schválení účetní závěrky a polofky v něm uvedené musí být z tohoto soupisu jednoznačně určitelné. Toto lze zabezpečit vhodnou evidencí zboží ve firemním systému, což významně usnadňuje nejen inventuru zboží ale celkovou práci při zpracovávání účetnictví.

Inventurní soupis musí obsahovat tyto údaje:

- obchodní jméno nebo název účetní jednotky; právnické osoby uvedou sídlo, fyzické osoby bydliště a místo podnikání, lišily-li se od místa bydliště,
- den zahájení inventury, den, ke kterému byla inventura provedena, a den skončení inventury,
- stav majetku s uvedením jednotek množství a ceny,
- místo uložení majetku,
- jméno, příjmení a podpisový záznam osoby hmotně odpovědné za příslušný druh majetku,
- seznam závazků a jejich ocenění,
- seznam skutečného stavu rozdílu majetku a závazků,
- doporučení k posouzení reálnosti ocenění majetku a závazků k datu, ke kterému se účetní závěrka sestavuje, zejména při provádění inventury pro účely úpravy ocenění majetku a závazků, pokud jsou tyto skutečnosti známy osobám, které provedli inventuru,
- jméno, příjmení a podpisový záznam osoby odpovědné za zjištění skutečného stavu majetku, závazků a rozdílu majetku a závazků. (Skálová, 2018, str. 57672)

### **Inventarizační zápis**

Inventarizační zápis je účetní záznam, kterým se prokazuje věcná správnost účetnictví a který musí obsahovat:

- obchodní jméno nebo název účetní jednotky; právnické osoby uvedou sídlo, fyzické osoby bydliště a místo podnikání, lišily-li se od místa bydliště,

- výsledky vyplývající z porovnání skutečného stavu majetku, závazků a rozdílu majetku a závazků s účetním stavem,
- výsledky vyplývající z posouzení reálnosti ocenění majetku a závazků,
- jméno, příjmení a podpisový záznam osoby nebo osob odpovědných za provedení inventarizace v účetní jednotce.

### **Inventarizační rozdíl**

Pokud účetní jednotka při inventarizaci zjistí, že prodejní cena zásob je nižší než cena, která byla použita k jejich ocenění v účetnictví, a toto snížení je dočasného charakteru, tvoří opravné polovky. Pokud v následujícím účetním období dojde ke zvýšení prodejní ceny nebo prodeji zásob, vytvořená polovka se sníží nebo zcela zruší. (Skálová, 2018, str. 57672)

Při inventarizaci mohou vzniknout dva druhy inventarizačních rozdílů :

- manko, pokud je skutečný stav nižší než účetní.
- přebytek, pokud je účetní stav nižší než skutečný.

## **3.5 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části se zmíní hlavní informace týkající se interního kontrolního systému účetní jednotky a definuje samotný pojem interní kontrolní systém. Je objasněn pojem a význam kontroly jako takové a vysvětlen rozdíl mezi externí a interní kontrolou. Dále jsou zavedeny a popsány druhy auditů – externí audit a interní audit. Je vysvětleno, proč je pro společnost důležité mít funkční kontrolní systém, proč ho stále aktualizovat a pracovat na jeho zefektivnění. V návaznosti na kontrolní systém je uveden jeho důležitý nástroj, a to vnitropodnikové směrnice, jejich definice, druhy a významnost pro společnost. Práce se dále zabývá popisem účetních dokladů, jejich podstatou, případně jejich zpracování a jejich oběhem ve společnosti. Na závěr jsou zmíněny zboží a zásoby, je vysvětleno, jak probíhá jejich oceňování a proč a jak se dělá inventura zásob.



## 4 PRAKTICKÁ ÁST

### 4.1 Charakteristika spole nosti

Pro analýzu vnit ního kontrolního systému byla zvolena spole nost, která si nep eje uvád t sv j název, stejn jako konkrétní obor své innosti. Z tohoto d vodu bude ozna ena jako spole nost XY, s. r. o.

Firma XY je dce inou spole ností, jejífi mate ská spole nost se nachází v Holandsku. |Jedná se o mezinárodní skupinu (dále jen skupina), která je jedním z celosv tov nejv t-ích výrobc a distributor produkt potraviná ského charakteru. Skupina p sobí ve více neff 150 zemích sv ta, zam stnává p iblifn 18 700 zam stnanc po celém sv t , a to ve svých 32 továrnách a 43 pobo kách a centrákách. V zemích, v nichff nemá p ímé zastoupení, jsou prodeje výrobk uskute ovány formou distribu ního zastoupení.

Spole nost XY, s. r. o., byla založena v roce 1995 jako sou ást holdingu. V sou asné dob zam stnává 40 zam stnanc a zabývá se nákupem a prodejem výrobk , resp. zboží skupiny a jejich propagací v eské republice a na Slovensku. Na Slovensku se sice nachází samostatná spole nost, zam stnává v-ak pouze 9 obchodník , vedení a ízení firmy je pln v kompetenci eské pobo ky.

Krom prodeje zboží v rámci eské a Slovenské republiky spole nost dále zabezpe uje distribuci a propagaci zboží v balkánských zemí, v nichff nemá skupina pobo kové zastoupení. Jedná se zejména o Rumunsko, Bulharsko, Albánii, Srbsko a Severní Makedonii.

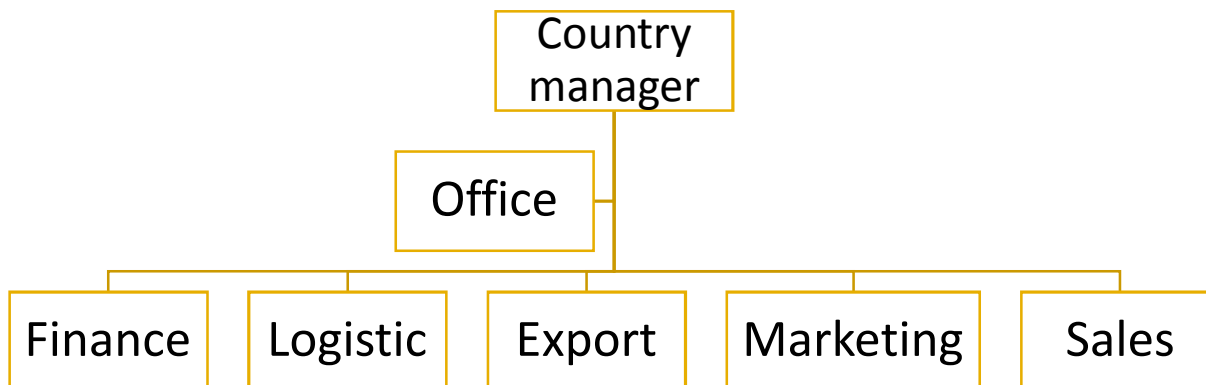
#### 4.1.1 Rozd lení spole nosti

Z p edstavení spole nosti je patrné, ff plní t i r zné funkce:

- propagaci a prodej zboží pro R a SR,
- vedení a ízení slovenské pobo ky,
- koordinaci a distribuci zboží do balkánských zemí.

Tato stránka odpovídá rozdělení společnosti do jednotlivých oddělení, jak představuje následující základní organizační struktura firmy:

**Obrázek 3: Základní organizační struktura společnosti**



Zdroj: vlastní práce autora na základě podkladů od společnosti XY, s. r. o.

Společnost je rozdělena do pěti logických částí, jejími manažery představují hlavní management firmy. Nejvyšší pozici ve společnosti zastává country manager, jemuž jsou manažery jednotlivých oddělení přímo podřízeni. Vzhledem k velikosti firmy jsou některé funkce slouženy v rámci jedné pozice, protože pro jejich samostatné vykonání by nebyla dostatečná náplň.

Finanční oddělení se stará o kompletní zpracování účetnictví, rozpočtování finanční a nákladové reportování, související finanční administrativu. Dále má primární odpovědnost za provádění a proběhnutí externího i interního auditu, sestavování a správu interních směrnic a jejich komunikaci směrem k zaměstnancům společnosti, zajišťuje personální problematiku. Součástí tohoto oddělení je i správa počítačové sítě firmy.

Logistické oddělení je zodpovědné za nákup zboží, distribuci zboží k zákazníkům na základě přijatých objednávek, vystavování faktur, transport zboží z fabrik, dále provádí inventury zboží na skladě a nastavuje skladové ceny poloflek ve firemním systému.

Marketingové oddělení se věnuje propagaci jednotlivých značek zboží formou nejrozličnějších marketingových aktivit, volí vhodnou formu vystavení zboží v prodejnách, stejně jako vizibilitu zboží v médiích pro koncového zákazníka. Zajišťuje průzkumy trhu daných výrobků kvůli zjištění chování a preferencí koncových zákazníků a také pro sledování konkurence.

Oddělení exportu má na starost komunikaci s distributory v balkánských zemích, zajištění podpory prodeje pro jednotlivé distributory, plánování prodeje a dodávek objednaného zboží.

Hybnou silou společnosti a nejpočetnějším oddělením je sales (prodej). Toto oddělení se zabývá samotným prodejem zboží v rámci České a Slovenské republiky, komunikuje se zákazníky, domlouvá podmínky prodeje, dohaduje prodejní ceny, naplňuje prodejní plány. Dále také připravuje a organizuje podporu prodeje formou prodejních akcí.

## **4.2 Vnitřní kontrolní systém společnosti XY**

Společnost jako taková je plně svou činností součástí ekonomiky a tržního prostředí v České republice, kde je konfrontována s mnohými právní legislativou, technologickými novinkami, chováním zákazníků a samozřejmě se svou konkurencí. Na mezinárodním poli je součástí skupiny, která je velkým a úspěšným holdingem ve svém oboru a v rámci této pozice musí upravit své chování, práci, sdílení hodnot a svou celkovou prezentaci ve společnosti.

Z obou těchto sfér jsou na společnost kladeny různé nároky a požadavky, kterým je potřeba dostát na úspěšné cestě za ziskem. Jedním z důležitých aspektů je vytvoření a zdokonalování interního kontrolního systému, který je pro firmu důležitým pomocníkem při nastavování a kontrole vnitřních procesů, kontrole zaměstnanců a efektivním fungování.

### **4.2.1 Vnitřní kontrola**

Z vnitřního prostředí v rámci České republiky podléhá společnost kontrolním mechanismům státních institucí, jako jsou Státní správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, finanční úřady, inspektorát práce a další. V posledních letech podstoupila společnost několik bezproblémových kontrol ze strany Státní správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven, přičemž nebyly ze strany společnosti zjištěny žádné nedostatky v plnění zákonných norem.

Podstatnou roli při vytváření vnitropodnikových procesů a interního kontrolního systému má pro firmu její mateřská společnost, která na firmu klade požadavky a průběžně kontroluje jejich vykonávání. Jedná se zejména o:

- tvorbu a aktualizaci strategických plánů ,
- pravidelné reportování výsledků ,
- řízení zaměstnanců ,
- interní audit.

### **Tvorba a aktualizace strategických plánů**

Společnost tvoří každý rok na konci léta plán na příští rok, který vychází z cílů a očekávání ze strany matky, a to na základě již dosažených výsledků v probíhajícím roce a také na základě předpokládaného a aktualizovaného plánu do konce roku. Plán pro daný rok se aktualizuje jednak v polovině roku a jednak v průběhu podzimu, aby vedení mateřské společnosti mohlo co nejdříve nastavit představu o výsledku. Roční plán je zároveň součástí výhledu na 3tileté období, který je tvořen v dubnu.

Plánování a aktualizace plánů jsou důležité nejen pro vedení mateřské společnosti kvůli představě o výsledku, ale samozřejmě také pro samotnou společnost, aby věděla, jak se jí daří, případně nedáří naplňovat plán, aby mohla analyzovat, proč tomu tak je, a také pracovat na zlepšení.

### **Reportování výsledků**

Mateřská společnost klade velký důraz na krátkodobá očekávání, což pro firmu znamená provádění měsíčních uzávěrek a zpracování výsledků do velkých detailů. Tyto výsledky jsou transformovány do formátu požadovaného mateřskou společností, který je k dispozici v interním systému skupiny. K vyplnění a zpracování do reportovacího formátu existují podrobné návody a směrnicí upesujících, jak a kde který náklad vykázat, kam a co popsat. V tomto formátu jsou data reportována z různých pohledů na marži a jsou rozloženy do velkých detailů. V případě, že je v daném měsíci předpokládán náklad a chybí k němu reálná položka (např. faktura došla), je tento náklad dodán formou dohadu. Kromě aktuálních výsledků jsou v interním systému skupiny reportovány měsíční plány daného roku i minulého roku a jejich vzájemné porovnání včetně srovnání s výsledkem. Společně s tím se píše tzv. management letter, ve kterém je zhodnocen předchozí měsíc, a popisují se očekávání na měsíc nadcházející. Všechny reporty včetně dopisu musí být zaslány do 3. dne po skonění měsíce a období ve firemním systému je tímto uzavřeno a není možné do něj již vstupovat. Po odeslání

reportu, mohou přijít doplňující otázky z vedení, pokud dle něj není vysvětlení v management letteru dostatečné.

### **řízení zaměstnanců**

Za účelem aktivního řízení zaměstnanců a jejich většího zapojení do rozvoje každé firmy je na intranetu mateřské společnosti zřízen software fungující centrálně pro všechny pobočky. Jsou zde vedeni všichni zaměstnanci skupiny i organizační struktura každé pobočky.

U každého zaměstnance je vedena osobní sekce pro řízení zaměstnanců. Zde si zaměstnanec na začátku roku zvolí a popíše své osobní cíle/úkolů pro daný rok. Tyto úkolů je potřeba pravidelně aktualizovat a popisovat, což je hlídáno automaticky v systému. Na konci roku proběhne vyhodnocení úkolů zaměstnance s nadřízeným manažerem. Manažer splněné úkolů ohodnotí a schválí. Schválení pak proběhne i ze strany HR oddělení mateřské společnosti. Osobní cíle a jejich plnění je navázáno na roli odměny každého zaměstnance. Vytvářením a plněním těchto cílů je dosaženo podílení se každého zaměstnance na rozvoji firmy, zlepšování vnitřních procesů a také osobnostního růstu každého pracovníka.

Totéž platí i pro management společnosti. Každý manažer má svého liniového nadřízeného a stanovování a hodnocení cílů zde funguje analogicky jako u zaměstnanců.

**Interní audit** je popsán níže v rámci samostatné kapitoly.

### **4.2.2 Vnitřní kontrola**

Vedení společnosti je tvořeno týmem manažerů vedoucích jednotlivých oddělení a country managerem, který stojí v čele firmy. Dvakrát měsíčně jsou konány porady vedení, během nichž se řeší výsledky firmy, aktuální plnění, vývoj v cílovnit firmu, fungování jednotlivých oddělení i zaměstnanců v sobě, a probírají se návrhy na změny nebo zlepšení.

Na základě těchto porad mohou vzniknout požadavky v jednotlivci i skupině, případně v rámci komplexnějšího problému mohou vyústit ve vznik nové směrnice pro zavedení i zlepšení určitého firemního procesu.

Dalšími důležitými nástroji interního systému jsou volba podnikového informačního systému a aktivní využívání firemního intranetu.

**Podnikový informa ní systém** byl vybrán tak, aby spl oval náro né požadavky ze strany spole nosti a zahrnoval svojí funkcionalitou v-echny oblasti innosti firmy. Systém je pravideln roz-i ován o dal-í funk ní moduly na základ požadavk spole nosti.

Na **firemním intranetu** jsou shromaf ovány a pravideln aktualizovány ve-keré obecné informace pro zam stnance (nap . formulá e, sm rnice atd.).

### **Manaferská kontrola**

Krom manaferských porad a e-ení celofiremních záeflitostí má kafdý manafer odpov dnost za chod svého odd lení a práci svých pod ízených. ízení a kontrola práce kafdého zam stnance vychází z tzv. job description (popis pracovní pozice), který je nedílnou sou ástí pracovní smlouvy zam stnance a vychází z požadavk na konkrétní pracovní pozici. Kafdý manafer má pravidelná sezení se svým týmem i jednotlivci, na nichfl jsou e-eny aktuální problémy, navrhována e-ení i vymý-lený nové pracovní úkoly na základ požadavk mate ské spole nosti i jako d sledek interních pot eb. Krom toho realizuje kafdý manafer sezení s jednotlivými zam stnanci ohledn jifl vý-e popsanych ro ních cíl a jejich pravidelné vyhodnocování.

Aby byla zaji-t na informovanost zam stnanc o aktuálním d ní ve spole nosti, o pln ní plán a dal-ích aktivitách, jsou provozovány na za átku kafdého tvrtletí firemní snídan . Krom jifl vý-e zmín ného pomáhají tato setkání i k lep-ím vztah m mezi v-emi zam stnanci a zvy-ují pocit zam stnance jako plnohodnotného lena spole nosti.

### **4.2.3 Externí audit**

Spole nost podle platných eských zákon podléhá povinnosti mít ú etní záv rku ov enou auditorem a sestavovat výro ní zprávu. Stejnou povinnost má i slovenská pobo ka, jejífl audit se provádí zárove s auditem eské pobo ky v jejích prostorách a jejími pracovníky. Tuto slufbu zaji-uje pro firmu velká nezávislá nadnárodní poradenská spole nost, která provádí auditorské slufby pro v-echny pobo ky ve skupin , aby bylo mofno lépe kontrolovat jednotlivé oblasti auditu a pracovat s nimi.

Externí audit spole nosti se ídí platnými eskými normami a je provád n nezávisle na ostatních spole nostech ve skupin . Díky celosv tové spolupráci dochází v rámci poradenské

spole nosti ke komunikaci mezi jednotlivými pobo kami a k následnému doporu ení, jaká oblast auditované firmy by m la být v aktuálním období vystavena v t-í pozornosti, a ufl z d vodou mén detailní kontroly v p edchozích obdobích, nebo protože se například jevila jako potenciáln problematická v jiné pobo ce skupiny. Obdobné doporu ení i instrukce týkající se toho, na co více zam ít kontrolu p i provád ní auditu pobo ek skupiny v daném období, mohou sm ovat od mate ské spole nosti skupiny k matce poradenské spole nosti.

Samotný audit provádí men-í skupina odborník z poradenské spole nosti. Skládá se z **auditů statutárního a auditů reportovacího balí ku**. Statutárním auditem je mín no ov ování rozvahy, výkazu zisk a ztrát, p ílohy k ú etní záv rce a výro ní zprávy. U reportovacího balí ku je kontrolován obsah dat a výsledk reportovaných mate ské spole nosti a ov ováno zda se shodují s eskými výkazy.

Pr b h auditu je zpravidla rozd len na dv ásti, a to:

- p edaudit,
- finální audit.

**P edaudit** se provádí ke konci daného ú etního období a je b hem n j kontrolováno prvních deset m síc innosti firmy z daného období. Osobou primárn odpov dnou za pr b h auditu a komunikaci s auditory je ú etní senior. Ten p ípravuje pot ebné podklady, reaguje na pofladavky auditor a zprost edkovává pot ebné informace z ostatních odd lení.

Audito i se v rámci p edauditní kontroly v nují podrobn kontrolu v-ech oblastí ú etnictví, dle jejich velikosti vybírají vzorky ke kontrole, zkoumají firemní procesy a celkové fungování spole nosti. Jednotlivé oblasti jsou srovnávány s údaji z p edcházejících let za stejné období a v p ípad v t-ích rozdíl je nezbytné vysv tlení od ú etního, jak a pro k takovému rozdílu do-lo, p ípadn jaký je výhled na zbývající dv období. Výstupem z tohoto auditu jsou doporu ení a pofladavky k auditu finálnímu.

Nap íklad p í kontrole vystavování faktur, je kontrolován celý proces od p íjetí objednávky, zavedení objednávky do systému, dodání zboží (tj. evidence potvrzeného dodacího listu), vystavení faktury afl po její úhradě.

**Finální audit** je provád n zkraje následujícího roku po uzav ení p edchozího ú etního období. Jsou kontrolovány zbývající dva m síce, a to obdobným zp sobem jako u p edauditů. Dochází

k porovnání s výsledky předchozího roku, jsou prováděny konsolidace pohledávek a závazků s vybranými obchodními partnery i s ostatními podniky ve skupině. Dále je na konci roku provedena inventura pracovníků logistického oddělení, jímž se účastní i jeden z auditorů.

Celý audit je zastřešen rozhovorem s finančním manažerem, během něhož se diskutuje nad celkovým stavem a fungováním společnosti, pravdivostí informací od podřízených pracovníků, plány firmy do budoucna a nad tím, zda nejsou plánovány aktivity, které by na firmu mohly mít negativní dopad. Dále je rozebíráno, proč a kde se firma daří, resp. nedaří, jakým způsobem se v návaznosti na tyto skutečnosti budou měnit plány společnosti, a také jsou porovnávány informace z předchozího a aktuálního období.

Výstupem z celého auditu je zpráva auditora a konstatování auditora o pravosti a úplnosti statutárních výkazů společnosti.

Externí audit je pro společnost důležitou součástí kontrolního systému. Díky němu je schopná odhalit a opravit podstatné i méně podstatné chyby, zaměřit se na problematické oblasti a celkově je zvyšována její důvěryhodnost před veřejností a uflivatelů výroby zprávy.

Externí audit probíhá ve společnosti bez zásadních problémů, pracovníci poskytují auditorům při vykonávání auditu plnou součinnost. Závěry z auditu jsou vždy výroky bez výhrad.

#### **4.2.4 Interní audit**

Jak již bylo zmíněno, ve skupině kromě auditu externího dochází i k auditu internímu. Interní audit provádí úzký tým pěti osob, který je plně nezávislý na všech společnostech skupiny. Toto oddělení stojí mimo organizační hierarchii společnosti a je navázáno přímo na CFO skupiny (Chief Financial Officer – finanční editel skupiny), kterému se odpovídá ze své činnosti. Jednotliví auditoři jsou dlouholetí zaměstnanci skupiny, již dříve pracovali na jiných pozicích, a jsou tedy dobře obeznámeni s její činností a fungováním. Každý auditor je přidělen jiné územní části skupiny a ve své práci se zabývá kontrolou všech oblastí a činností probíhajících ve společnostech.

Interní audit ve skupině je upraven ve dvou rovinách. První rovina je obecná, resp. společná všem společnostem ve skupině, v jejím rámci jsou na pravidelné bázi specifikovány obecné požadavky z různých oblastí a povinnost jejich aplikace v každé společnosti. Druhá rovina již



představuje konkrétní provádění interního auditu ve vybrané oblasti. Na začátku každého roku je vytvořen plán auditů (kde a kdy budou konkrétně probíhat), který je e-mailem rozeslán do všech společností. Audit se zaměřuje na různé oblasti dle aktuálních potřeb skupiny. Každý audit bez ohledu na jeho zaměření provádí vždy tatáž osoba, tudíž auditor by měl být do jisté míry specialistou na všechny prováděné činnosti firmy. Na jednu společnost zpravidla audit vychází jednou za dva roky.

Ve společnosti XY byly v posledních letech provedeny dva audity. První byl zaměřen na proces od přijímání objednávek od zákazníků až po úhradu vystavené faktury, přičemž byl kontrolován systém, jak se objednávka dostane do společnosti, jak je zpracována, kdo a jak je odpovědný za její zpracování, jak rychle je objednávka vyřízena, kdy se dostane zboží k zákazníkovi, v jakém okamžiku dochází k vystavení faktury a následně k její úhradě.

Druhý audit se vnoval HR oblasti, auditor se zajímal o systém přijímání zaměstnanců, o obsah pracovních smluv, průběh zpracování mezd a komunikaci s externím zpracovatelem mezd, skladování mzdových a personálních dokumentů, přístup zaměstnanců k jejich osobním údajům a celkové zajištění bezpečnosti citlivých dat zaměstnanců.

Výstupem z obou auditů bylo provedení menších změn a úprav, aby daná oblast byla v souladu s nastavenou interní politikou skupiny. Zásadní problémy auditor ani v jednom případě neshledal.

### **Průběh interního auditu a jeho význam pro společnost**

Interní audit začal již zmíněným e-mailem od oddělení interního auditu informujícím, zda a kdy bude v daném roce ve společnosti audit proveden. Před začátkem auditu pošle auditor e-mailovou zprávu se základními požadavky k auditu finančnímu manažerovi, který je primárně odpovědný za provádění auditů ve společnosti. V den začátku auditu se auditor dostaví do sídla společnosti. Auditor s finančním manažerem a případně dalšími zaměstnanci postupně procházejí celou zkoumanou oblast, dle zájmu a požadavků auditora. Již v průběhu auditu je společnost upozorována na případné nedostatky a riziková místa v dané činnosti. Výstupem z provedeného auditu je závěrečný report, kde je shrnut celý průběh auditu: co a jak bylo kontrolováno, jaká byla identifikována problematika a zejména nedostatky a jaké riziko představuje daný problém pro společnost. Zároveň jsou společnosti uloženy úkoly vedoucí k nápravě na požadovaný stav a termín jejich splnění. Po zpracování všech případných nedostatků následuje ze strany auditora revize auditu, zda společnost odstranila

zjistí problémy a stav dané oblasti jí odpovídá vnitřním požadavkům skupiny.

Z hlediska společnosti je interní audit více přínosný než externí. Interní auditor je totiž osobou uvnitř skupiny, je detailně obeznámen s jejím chodem, ví, na co se více zaměřit, co je nutno zkontrolovat, kde se mohou ukrývat případné problémy. Vzhledem k vazbě auditního oddělení na vedení skupiny je celý audit přesnější, více nekompromisní a efekt z této kontroly logicky vyšší a účinnější.

### 4.3 Vnitropodnikové směrnice

Aby bylo možno kontrolovat činnosti, povinnosti, chování zaměstnanců i dodržování firemních procesů, disponuje společnost sadou směrnic, které jí toto významně usnadňují a zároveň pomáhají samotným zaměstnancům při jejich práci.

Vnitropodnikové směrnice společnosti jsou dvojího druhu:

- směrnice od mateřské společnosti,
- interní směrnice společnosti.

#### 4.3.1 Směrnice od mateřské společnosti

Od oddělení human resources (HR, oddělení lidských zdrojů) mateřské společnosti je vyvíjena iniciativa napříč všemi společnostmi k udržování stejné úrovně požadovaných firemních znalostí u všech zaměstnanců. Na základě toho musí každý zaměstnanec absolvovat povinná školení v oblasti chování, firemní kultury, GDPR a v dalších pro skupinu významných oblastech. Tato školení jsou prováděna elektronickou formou na extranetu skupiny, kam má každý ze zaměstnanců svůj individuální přístup.

Nejvýznamnější směrnicí skupiny, která je zároveň nadřazená všem ostatním směrnicím, je **Etický kodex** skupiny. Tento kodex stanovuje zásady vztahující se na všechny pracovníky skupiny a je nedílnou součástí pracovní smlouvy každého zaměstnance. Podpisem pracovní smlouvy se zaměstnanec zavazuje dodržovat všechny zásady, povinnosti a sdílené hodnoty v kodexu uvedené a bere na vědomí sankce za jejich porušení. Etický kodex má zejména tyto

oblasti:

- st et zájm , dárky, pozornosti a výhody,
- konkurence a protitrustové p edpisy,
- p esnost a transparentnost ú etních záznam ,
- ochrana firemního majetku, ochrana informací a du- evního vlastnictví,
- personální vztahy,
- vztahy se zákazníky a dodavateli.
- vztahy se spot ebiteli a médii.
- vztahy se spole ností a vládou.

### **4.3.2 Interní sm rnice spole nosti**

Tvorba, aktualizace a zve ej ování vnitropodnikových sm rnic spadá pod odd lení financí. Pot eba nových sm rnic p ípadn aktualizace jifl vytvo ených vzniká bu zm nou p íslu- né legislativy, nebo formou nových pofladavk od managementu spole nosti v i ostatním zam stnanc m.

V- echny sm rnice jsou zve ej ovány na intranetu. P i vlofení nové sm rnice, aktualizaci stávající i nahrazení p vodní sm rnice novou je systémem automaticky generován e-mail, který je rozeslán v- em zam stnanc m s oznámením o provedené zm n . V p ípad pot eby se posílá je- t doprovodný e-mail s upozorn ním na zm nu a vysv tlením k této zm n . U každé sm rnice je ponechána celá historie daného dokumentu.

Dle d leftitosti sm rnice, mofnosti rizika -kody i vzniku problému se sm rnice dává podepsat v- em zam stnanc m nebo je vyfladována interakce zam stnanc p i jejím uflívání. Nap íklad p i vyufívání mofnosti práce z domova (home office) je zam stnanec povinen zadat pofladavek do docházkového systému a mít ho schválen od nad ízeného manaflera. P i zadávání tohoto pofladavku je po zam stnanci vyfladováno odsouhlasení informa ní hlá-ky, fle souhlasí s podmínkami pro práci z domova uvedenými v p edm tné sm rnici, fle si tuto sm rnici p e etl

a rozumí jí.

Věchny sm rnice, které společnost poskytla pro účely sepsání této práce, jsou velmi přehledné a informace jasné. V každé sm rnici se uvádí: kdo je zadavatelem sm rnice, komu je sm rnice určena, její platnost. Obsah sm rnice je logicky uspořádán do jednotlivých článků. Některé ze sm rnic poskytnutých autorovi práce se ukázaly být neaktuální. Neaktuálností sm rnic se však snažíme jejich účinnost.

Společnost vyvíjí zejména sm rnice pro práci z domova, uflívání platebních karet, slufební cesty, docházku, stravenky, schvalování a ob h faktur do-lých, pohledávky, pouflívání firemního majetku, pracovní dobu, limity podpis apod. Jako příkladová sm rnice je přiložena Sm rnice pro práci z domova upravená o iniciály společnosti (Příloha 1).

### **Účetní sm rnice**

Za vytváření a kontrolu účetních sm rnic zodpovídá účetní senior. Společnost pro potřeby své činnosti vytváří zejména sm rnice pro opravné polofky, valutové a devizové operace, zásoby, stravování zaměstnanců, ob h účetních dokladů, pracovní cesty a cestovní náhrady, systém zpracování účetnictví, majetek a úschovu účetních záznamů.

Po kontrole těchto sm rnic v průběhu zpracování bakalářské práce se došlo k závěru, že jejich stav je neaktuální z hlediska souasně platné legislativy a také neodpovídá nastaveným procesům a pravidlům ve společnosti.

## **4.4 Účetní doklady a jejich ob h ve společnosti**

Společnost vytváří a přijímá různé typy účetních dokladů, je-li jsou věchny evidovány v podnikovém informačním systému formou účetních záznamů. Jedná se zejména o:

- objednávky,
- faktury vystavené,
- faktury do-lé,
- interní doklady,

- pokladní doklady,
- bankovní výpisy.

Společnost si v rámci úspor svých nákladů a úcty k životnímu prostředí nechala zpracovat studii o nutnosti papírové evidence jednotlivých účetních dokladů. Z aktuálně platné legislativy a postupu Generálního finančního ředitelství vyplývá, že u účetních, resp. daňových dokladů, z nichž lze jasně identifikovat odběratele a dodavatele, je dostatečně jen digitální forma dokladu. U dokladu, kde tato identifikace chybí, například u účtenky z obchodu, je nutno zachovávat i papírovou verzi, aby se zabránilo duplicitnímu použití jedné účtenky ve více firmách. Díky tomuto se společnost snaží v co nejvyšší míře praktikovat elektronickou formu dokladů a dokumentů. Pro firmu tato analýza znamenala podstatné zjednodušení zpracování dokladů, urychlení některých firemních procesů, významné snížení nákladů na jejich tisk, evidenci a archivaci. Dále budou popsány obvykle nejfrekventovanější druhy účetních dokladů, a to faktury domě a interní doklady. Objednávky a faktury vystavené budou popsány v rámci samostatné kapitoly o zboží, zásobách a inventuře.

#### 4.4.1 Faktury domě

Společnost XY přijímá především faktury za zboží, dopravu a přijaté služby. Faktury přijíždějí do společnosti téměř výhradně elektronickou formou na zvolený e-mailový účet. V okamžiku přijetí e-mailu s elektronickou fakturou je faktura zavedena do firemního systému a dále ji zpracovává účetní junior. Faktura přidělí po adové číslo z adresy, do které dle svého charakteru patří. Společnost rozlišuje faktury tuzemské a zahraniční (a to z EU nebo z ostatních zemí) a faktury týkající se zboží a služeb. Po přidělení interního čísla je celý e-mail s přijatou fakturou v elektronické podobě nahrán do systému k fakturaci.

Faktury, které přijdou do firmy poštou, jsou předány z recepce účetnímu juniorovi, který je naskenuje v elektronické podobě, zavede faktury do systému, přidělí jim po adové číslo a toto číslo napíše i na papírovou formu faktury, kterou zalожí do archivu.

Dále junior účetní zapíše do systému všechny základní údaje o fakturaci dodavatele, datum přijetí, DUZP, datum splatnosti, číslo faktury, variabilní symbol a celkovou částku bez DPH. Nakonec je u faktury zvolena příslušná tzv. schvalovací entice.

Schvalovací entice v sobě nese informaci, kdo je zodpovědný za schválení faktury, a také údaje

o DPH. Ve schvalovací entici jsou přednastaveny možnosti výběru podle toho,

- kdo bude fakturu schvalovat,
- jaké DPH se faktury týká a
- jaká je výše částky faktury.

Podle typu faktury a druhu nákladu je každé možnosti ve schvalovací entici přiřazen pracovník i odpovídající typ DPH. Výše částky je dleřitá pro schvalování této faktury dalšími zaměstnanci.

U částky faktury do 4 000 EUR je faktura schvalována odpovědným zaměstnancem a jeho nadřízeným manažerem, u částek od 4 001 do 10 000 EUR je navíc potřeba schválení finančním manažerem, od částky 10 001 a výše je nutné odsouhlasení i ze strany country managera, případně pokud to vyřaduje charakter faktury, i schválení od nadřízených pracovníků mateřské společnosti.

Jak již bylo popsáno dříve, do firemního systému mají nastaven přístup všichni zaměstnanci společnosti podle rozsahu své práce. Zaměstnanci jsou povinni alespo jednou týdn zkontrolovat v systému v sekci schvalování faktur, zda mají ve svém individuálním reportu faktury ke schválení. Pokud ano, musí zaměstnanec faktury neodkladně schválit.

V rámci schválení pracovník zkontroluje, co je dodavatelem fakturováno a v jaké výši, a podle toho vybere z přednastaveného seznamu příslušnou nákladovou položku, případně položky, ve fakturované částce bez DPH. Každé nákladové položce jsou přiřazeny nákladové úty. Poté ve schvalovací entici zakrtne schvalovací políčko, čímž je faktura schválená a objeví se ke schválení a kontrole nadřízeným pracovníkům.

Po jejich schválení může dojít k finálnímu zaúčtování faktur, které má na starosti účetní senior. Faktury jsou účtovány v denním režimu, účetní senior zkontroluje iniciály faktury, nákladové položky, resp. úty, dále zvolený typ DPH a případně další náležitosti faktury. Nakonec následuje zaúčtování faktury a její posunutí k platbě. Platby připravuje dvakrát týdn účetní junior na základě splatností faktur. Firma přistupuje k úhradě faktur zpravidla dva dny před jejich splatností. Účetní junior provede export zaúčtovaných faktur do Excelu, kde vybere faktury k úhradě, a takto připravený příkaz je zadán do elektronického bankovníctví. Poté účetní senior provede kontrolu příkazu a následně takto vybrané faktury uhradí. Speciální režim

mají faktury vystavené mezi pobočkami skupiny. Tyto faktury se hradí podle splatnosti vždy v jeden den v měsíci, tzv. payment day, který je stejný pro všechny pobočky.

#### 4.4.2 Interní doklady

Interní doklady slouží společnosti k zachycení hospodářských operací uvnitř firmy. Mezi nejčastější operace na vnitřních účetních dokladech patří:

- Příjem/výdej zboží – Jsou vystavovány příjemky/výdejky, a to v okamžiku přijetí a vyskladnění zboží.
- Záúčtování mezd – Společnost vyúčtovává sloužeb externího zpracovatele mezd, záúčtování se děje na základě přijatých zpracovaných podkladů. Účetní senior zkontroluje přijaté dokumenty a provede jejich záúčtování. Pokud jsou výstupy bez chyb, následuje proplacení mezd zaměstnancům.
- Záúčtování DPH.
- Měsíční uzávěrkové operace – V rámci měsíčních reportů a uzavírání jednotlivých období jsou prováděny dílčí uzávěrkové operace, jako například dohadné položky, opravy, kurzové rozdíly apod. Všechny tyto operace jsou na začátku dalšího období opatřeny doklady rozpuštěny.
- Roční uzávěrkové operace – Jsou operace podobné měsíčním, jen trvalého charakteru. K tomu se přidávají operace související s uzavíráním ročního účetního období, například odpisy, opravné položky, rezervy, opravy, výsledky inventur apod.
- Ostatní operace – Jedná se o nahodilé účetní operace vyplývající z účetnictví. Nejčastěji se jedná o opravy.

Společnost řádně z těchto interních dokladů netiskne, jsou zachovávány pouze v elektronické podobě.

#### 4.5 Zboží a inventura

Společnost XY se zabývá nákupem a prodejem zboží, což sebou nese nutnost zabezpečení

transportu zboží z fabrik, skladování zboží a následnou logistiku zboží k zákazníkům. Jak bylo uvedeno v popisu společnosti, je prostřednictvím této pobočky zajišťována distribuce zboží zákazníkům v České republice, Slovenské republice a distributorům v balkánských zemích. Proto je ve společnosti nutné evidovat a rozlišovat tyto činnosti ve třech větvích:

- zboží pro trh v ČR,
- zboží pro trh v SR,
- zboží pro balkánské země.

Kvůli transportu zboží firma spolupracuje s různými externími dopravními společnostmi (dále jen dopravci) a pro skladování a logistiku zboží v ČR a SR využívá služeb logistické společnosti, která je specialistou na skladování a přepravu potravinářského zboží (dále jen logistická společnost).

#### **4.5.1 Objednávky a fakturace**

Společně pro všechny tři větve je plánování objednávek. Každý rok na začátku října zpracovává logistický manažer celoroční budget zvlášť pro každou větev a následně je tento budget jako celek odeslán do továren. Každý měsíc je pak prováděna aktualizace tohoto budgetu, a to s dvěma měsíci předstihem na následující měsíc, tj. v měsíci dubnu se posílá aktualizace na červenec, srpen, září.

##### **Objednávky pro ČR a SR**

Samotný proces od objednávky až po zaplacení faktury je pro českou a slovenskou pobočku z velké části podobný. Objednávky od zákazníků se do firmy dostávají buď díky obchodním zástupcům firmy, kteří zadají objednávku přes mobilní aplikaci přímo do firemního systému, nebo prostřednictvím objednávky, kterou pošle sám zákazník EDI systémem (systém elektronické výměny dat, o jedná se o bezpapírové zpracování nákupu i prodeje pomocí výměny strukturovaných dokladů v elektronické formě) a následně ji pracovník logistiky stáhne do firemního systému. Malá část zákazníků uskutečňuje své objednávky formou e-mailu nebo telefonicky. Takto provedená objednávka pak musí být ručně vystavena v systému pracovníkem logistiky. Tento způsob s sebou nese zvýšené náklady, časové nároky a větší



riziko chybovosti.

Zákaznické objednávky v SR a SR fungují standardně v režimu dvacet čtyři hodin, resp. čtyřicet osm hodin pro SR, tzn., ře zboží je odesláno zákazníkovi do dvaceti čtyř hodin, resp. čtyřiceti osmi hodin od přijetí objednávky. Společnost proto musí mít dostatečné množství zboží na skladě, aby byla schopna pokrýt objednávky a podle stavu skladu dostatečně doplnit objednávky z továren. Doba výroby zboží se liší u každé továrny. Objednávka do sebe odesílá e-mailovou cestou ve formátu PDF, továrna následně potvrdí přijetí objednávky a před předáním zboží firmu informuje. Firma následně zajistí dopravu dopravcem a informuje továrnu dva dny před vyzvednutím zboží. Dopravce zboží vyzvedne a dopraví do SR, kde je naskladněno. Továrna po potvrzení dodacího listu společností vystaví firmě fakturu za dodané zboží.

U zboží pro české zákazníky je na základě objednávky zpracován dodací list a poslán EDI cestou logistické firmě, která následně posílá zboží zákazníkovi. Po dodání zboží a jeho kontrole potvrdí zákazník logistické firmě dodací list a ten je naskenuje do svého systému, do něj mají přístup webový portál v omezeném rozsahu přístupem zaměstnanci společnosti XY. Na základě potvrzeného dodacího listu je možné vystavit fakturu a tuto odeslat zákazníkovi opět cestou EDI.

V případě zboží pro slovenské zákazníky je vždy vypraven kamion z logistické firmy na Slovensko se zbožím dle přijatých objednávek. Společnost XY vyfakturuje zboží v den odeslání slovenské pobočky skupiny za celoročně domluvené ceny. Na slovenské pobočky logistické společnosti se na základě vystavených dodacích listů od slovenské pobočky skupiny zboží rozdělí podle zákazníka a je jim ježten den doručováno. Na slovenské pobočce není udržováno žádné zboží skladem, vše je ihned rozváženo zákazníkem. Po přijetí a odsouhlasení dodávky zákazníkem je potvrzený dodací list opět naskenován do systému logistické společnosti, kde jej pracovníci společnosti XY zkontrolují a vystaví fakturu.

U úhrady faktur dbá společnost na jejich včasnou platbu, tj. ve splatnosti. Problematiku pohledávek má na starosti účetní senior. Na začátku týdne se zpracuje report neuhrazených pohledávek po splatnosti a je zaslán obchodníkům, kteří se zaplacením dluhu se svými zákazníky.

## **Objednávky pro distributory**

System objednávání a dodávání zboží distributorům do balkánských zemí je od předchozího značně odlišný. Distributoři mají přístup na speciální webový portál společnosti, kde vytváří své objednávky. Takto vytvořené objednávky musejí být pracovníkem logistiky zpracovány do firemního systému. Distributoři musejí objednávky zadávat 60-80 týdnů před požadovaným dodáním zboží, aby bylo zajištěno, že se zboží stihne vyrobit a dodat. Když je zboží připraveno k vyzvednutí, společnost zajistí dopravu u dopravce, který zboží vyzvedne a dopraví přímo distributorovi, zboží tedy fyzicky nejde přes sklad společnosti. Fakturace se kvůli zvolenému režimu zjednodušení DPH realizuje z továrny na společnost a ze společnosti na distributora, přičemž společnost musí být vždy organizátorem dopravy, aby byla splněna jedna z podmínek pro používaný režim DPH.

Úhrady případných faktur po splatnosti je na základě týdenního pohledávkového reportu manažer pro exportní zákazníky.

#### **4.5.2 Skladování a inventura zboží**

Společnost používá pro účtování o zboží způsob A, který byl popsán v teoretické části. Pro oceňování zboží je zvolen režim pevných skladových cen, které jsou zadávány do systému logistickým manažerem vždy 1. den v roce a jsou fixní po celý rok. Ceny jednotlivých položek jsou spočítány podle předem domluvených cen z továren, cen za dopravu a celní poplatků.

Zboží je skladováno v prostorách logistické společnosti, která se stará o jeho fyzický příjem, výdej a skladování. Společnost provádí jednou týdně porovnání skladové evidence zboží ve svém systému a v systému logistické společnosti. V rámci měsíčních reportů je pak porovnáván stav v účetnictví se stavem skladové evidence.

#### **Inventura zboží**

Inventura zboží neboli kontrola fyzického stavu zboží na sklad se provádí jednou ročně vždy na konci roku, kdy jsou odeslány poslední objednávky v daném roce. Inventuru provádí pracovníci logistického oddělení společnosti v prostorách logistické společnosti. Na základě systému logistické společnosti je vždy zpracován soupis všech položek a jejich stav k 31. 12. daného roku. Tento systémový stav je porovnáván se stavem fyzickým a v případě zjištění rozdílu je tento stav opraven podle skutečnosti. Na konci inventury je s pracovníkem logistické

společnosti sepsán a odsouhlasen inventurní soupis, který je podepsán oběma stranami, přičemž si každá strana ponechá jeden originál.

Těto roční inventury se účastní i jedna osoba z týmu externích auditorů. Auditor přichází na závěrečnou část inventury a podle předem vybraných vzorků provede s pracovníkem společnosti XY počet daných položek a zkontroluje, zda spotřebené množství souhlasí s výsledkem uvedeným v inventurním soupisu. Pokud vše souhlasí, podepíše auditor s pracovníkem společnosti vlastní formulář o jeho účasti a kontrole na provedené inventuře a každý si opět nechá jeden originál. Auditorovi je dána i kopie inventurního soupisu mezi společností a logistickou společností.

Po provedené inventuře je na základě inventurního soupisu kontrolován stav zboží v účetnictví. V případě rozdílů je účetní stav narovnán na stav fyzický. V zásadě k žádným rozdílům nedochází, a to díky pravidelným kontrolám ze strany společnosti i logistické společnosti.

## 4.6 Shrnutí praktické části

V praktické části je na začátku popsána společnost vybraná pro podrobnou analýzu jejího interního kontrolního systému. Je vysvětleno postavení firmy v rámci nadnárodního celku, uvádí se rozdělení základních činností v této společnosti, její základní hierarchie a logické rozdělení do jednotlivých oddělení.

Interní kontrolní systém společnosti je nastaven a podrobován změnám na základě různých vnějších a vnitřních podnětů. Stejně tak podléhá interní systém společnosti vnější i vnitřní kontrole. Vnější kontrola přichází od státních a nestátních institucí v rámci České republiky a od mateřské společnosti, jež kontroluje chod svých jednotlivých poboček. Vnitřní kontrola je prováděna managementem firmy, a to pro společnost a její fungování jako celek a zároveň každým z manažerů v rámci svého oddělení v rámci svého podřízeným.

Externí audit je prováděn jednou ročně nezávislou poradenskou společností. Je rozdělen do dvou částí na předaudit a finální audit. Obsah a průběh auditu je dán jednak legislativními podmínkami v ČR, jednak požadavky ze strany mateřských společností auditové firmy i poradenské firmy. Interní audit je plánován a prováděn oddělením interního auditu mateřské společnosti. Je stanovován roční plán auditů. Samotný audit probíhá v prostorách společnosti

pod odpovědností finančního manažera. Výstupem z interního auditu je zpráva auditora, zhodnocení stavu auditované oblasti, vyhodnocení případných rizik a požadavky na provedení odpovídajících změn a opatření.

Společnost využívá pro popis, kontrolu a efektivní řízení firemních procesů vnitropodnikové směrnice jako důležitý instrument interního kontrolního systému. Vliv na chod firmy mají směrnice od mateřské společnosti a vlastní vytvořené směrnice. Nejvyšším dokumentem je Etický kodex, kterým jsou povinni se řídit všichni zaměstnanci. Vlastní vytvořené směrnice jsou všem zaměstnancům k dispozici na firemním intranetu a jsou v čase aktuální. Účetní směrnice má společnost sice vytvořené, ale dlouhodobě neaktualizované.

Účetní doklady společnost zaznamenává ve firemním systému. Nejčastěji to jsou faktury došlé, interní doklady, faktury vystavené a objednávky. Dále pak pokladniční doklady, bankovní výpisy a ostatní doklady. U nejméně frekventovaných byl popsán jejich obsah ve společnosti.

Firma se zabývá nákupem a prodejem zboží, a to v ČR, SR a balkánských zemích. Byl popsán celý proces od objednávky až po vystavení faktury pro jednotlivé větve. Inventura zboží probíhá jednou ročně v logistické firmě, kde je zboží skladováno. Účetní stav je následně narovnán podle zjištěného skutečného stavu.

## 5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit s různými postupy a názory odborné veřejnosti v této oblasti a popsat obecně platné a užívané postupy. Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav vyvíjení vnitřní kontroly, resp. nastavení vnitřního kontrolního systému v konkrétní firmě a na základě získaných poznatků navrhnout zlepšení funkcí kontrolního systému a jejich implementaci v uvedené společnosti.

V teoretické části bylo uvedeno, co to znamená kontrola, jaký je její obecný význam a význam pro firmu. Dále se popsaly rozdíly mezi vnější a vnitřní kontrolou, co každá z nich znamená a jejich formy. Byl seznámen s pojmy externí audit a interní audit. Vysvětlilo se, co jednotlivé termíny znamenají, kde a kým mohou být prováděny, jaké zahrnují činnosti, jakými normami a postupy se řídí, jaké jsou jejich výstupy a přínosy pro danou firmu.

Bylo možno se dozvědět, co to je vnitřní kontrolní systém, pro kterou formu existuje v každé společnosti, proč je důležité ho mít a vylepšovat a jaké jsou dopady nefunkčního systému pro samotnou firmu.

V další kapitole se vnovalo firemním směrnícím a jejich významu. Bylo uvedeno, jak vnitropodnikové směrnice vznikají, jaké jsou zásady pro jejich zpracování a možnosti jejich vypracování. Na to navázala kapitola o účetních dokladech, jako o dokumentech vznikajících v každé společnosti. Byly uvedeny nejčastější druhy účetních dokladů, zákonné náležitosti účetních dokladů a jejich rozdělení. Důležitý je také obsah účetních dokladů, je-li v této kapitole také popsán.

Poslední část teoretické části se týkala zásob a zde především zboží kvůli zaměření analyzované společnosti. Zboží bylo popsáno jako součást aktiv firmy, uvedly se možné způsoby jeho účtování a oceňování. Součástí kontroly zboží je i jeho inventura a s ní související činnosti a výstupy v podobě inventurních zápisů a soupisů.

V praktické části byla analyzována společnost XY, která se zabývá nákupem a prodejem zboží. Společnost disponuje velmi propracovaným interním kontrolním systémem. Tento systém postihuje všechny důležité procesy a činnosti firmy a je tak spolehlivým nástrojem pro zvyšování efektivního fungování společnosti i důležitým pomocníkem zaměstnanců při jejich denní činnosti. Zároveň je tento systém neustále zdokonalován, společnost se snaží vyvíjet nejmodernějších technologických novinek, aby mohla pružně reagovat na měnící se tržní prostředí.

i požadavky zákazníků a tím lépe obstát v konkurenčním prostředí a dosahovat plánovaných zisků.

Velkou výhodou firmy byl postupný přechod na téměř výhradní formu přijímání, zpracování a archivaci dokladů v elektronické podobě. Tento přechod znamenal pro firmu velký přínos jak v oblasti úspory nákladů, tak zefektivnění všech firemních procesů a zjednodušení a zrychlení práce zaměstnanců. Také je tímto způsobem eliminována možnost chybování, což je pro firmu také velmi významný benefit.

V oblasti objednávek a fakturace má společnost přesně nastaveny všechny důležité procesy tak, aby mohla včas dodávat zboží svým zákazníkům a aby nedocházelo k žádným dodacím prodáváním a chybám.

Při kontrole firemních směrnic bylo zjištěno, že firmou poskytnuté účetní směrnice jsou značně zastaralé, neodpovídají skutečným procesům a činností ve firmě, a neplní tím tedy svou povodní funkci. Firmě bylo doporučeno provést aktualizaci nebo rovnou nové zpracování účetních směrnic, čímž by opět začaly plnit svou popisnou a kontrolní úlohu v rámci zákonné povinnosti popisu účetních procesů a činností ve firmě a zároveň by přispěly k účinnějšímu fungování společnosti v této oblasti.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DVOŘÁK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 216s. ISBN 80-7179-805-3.

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. 144s. ISBN 978-80-271-0331-7.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. 167s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KAREL, Ladislav. *Teorie Auditů*. Wolters Kluwer, 2015. 136s. ISBN 978-80-8168-149-3.

KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice pro podnikatele 2017*. 13., aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2017. 456s. ISBN 978-80-7554-074-4.

KRÁLÍK, Vladimír a MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 232s. ISBN 978-80-7478-557-3.

LOUČKA, František. *Vnitřní podnikové směrnice v účetnictví*. Praha: Grada, 2018. 116s. ISBN 978-80-247-5172-6.

*Mezinárodní standardy pro vnitřní kontrolní systémy a interní audit ve veřejném sektoru: popis a srovnání mezinárodních standardů pro zavádění a udržování vnitřních kontrolních systémů a služby interního auditu v orgánech veřejné správy*. Vyd. 1. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2004. 178s. ISBN 8086689263.

MOELLER, Robert R. *Executive's guide to COSO internal controls: understanding and implementing the new framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, [2014]. 304s. ISBN 978-1118626412.

MÜLLEROVÁ, Libuše a FENDELÁK, Michal. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing, 2016. 208s. ISBN 978-80-247-5806-0.

PILÁTOVÁ, Jana. *Zákon o účetnictví s komentářem: s úvodní částí od ...* Praha: Grada Publishing, 2015. 104s. ISBN 978-80-271-0430-7.

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojný účetnictví*. Praha: Grada, 2018. 192s. ISBN 978-80-271-0868-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 480s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření ú etních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. 224s. ISBN 978-80-7357-436-9.

VOCHOZKA, Marek a MULA , Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576s. ISBN 9788024743721.

ZUZÁK, Roman a FEJFAROVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a roz- vyd. Praha: Grada, 2009. 253s. ISBN 978-80-247-3156-8.



## **7 SEZNAM OBRÁZK**

Obrázek 1: Prvky kontrolního procesu .....	14
Obrázek 2: Vztah mezi interními a externími auditory.....	17
Obrázek 3: Základní organiza ní struktura spole nosti.....	33

## **8 P ÍLOHY**

P íloha I: Sm rnice ó Pravidla pro výkon práce z domova

Od: Country manager  
Pro: vzdělání zaměstnanců společnosti XY  
Platnost:  
Podmínky: Pravidla pro výkon práce z domova

### **Článek I. Úvod**

1. Tato pravidla upravují podmínky výkonu práce z bydliště zaměstnance (dále jen práce z domova).
2. Práci z domova ve zde uvedeném smyslu se nemění práce vykonávaná mimo pracoviště zaměstnavatele podle dohodnutých podmínek v pracovní době, kterou si zaměstnanec sám rozhoduje, jak je předvídána ust. Par. 317 ZPr.
3. Schválením výkonu práce z domova podle těchto pravidel dochází na dobu schváleného výkonu práce z domova k dočasnému rozšíření místa výkonu práce zaměstnance o obec, v níž se nachází schválené bydliště zaměstnance, nebo na jiném místě schváleném pro výkon práce z domova, v němž bude zaměstnanec práci z domova vykonávat.
4. Tato pravidla se vydávají na dobu neurčitou.
5. Tato pravidla platí pro všechny zaměstnance i jiné pro zaměstnavatele v pracovním poměru.

### **Článek II. Práce z domova**

1. Práci z domova lze vykonávat pouze na základě schválení zaměstnavatelem.
2. Práci z domova lze vykonávat v bydlišti zaměstnance nebo na jiném místě zaměstnavatelem schváleném místě. Místo, na němž má zaměstnanec zájem vykonávat v daném případě práci z domova, zaměstnanec uvede v žádosti o schválení výkonu práce z domova (článek III).
3. Práci z domova lze vykonávat v rozsahu jednoho pracovního dne v kalendářním týdnu, nebude-li dohodnuto jinak.

### **Článek III. Schválení výkonu práce z domova**

1. Zaměstnanec, který má zájem vykonávat práci z domova, podá žádost o schválení výkonu práce z domova prostřednictvím docházkového systému na intranetu zaměstnavatele.
2. Práci z domova smí schválit pouze vedoucí zaměstnanec řádkatele a v případě jeho nepřítomnosti jiný člen vedení společnosti.

### **Článek IV. Pracovní doba při práci z domova a výkaz práce**

1. Po dobu výkonu práce z domova bude pracovní doba rozvržena jako pružná (pružný pracovní den) se základní pracovní dobou od 9:00 do 15:30 a s volitelným počátkem pracovní doby mezi 7:00 a 9:00 a s volitelným koncem pracovní doby mezi 15:30 a 17:30, nebude-li vedoucím zaměstnancem při schválení výkonu práce z domova určeno jinak.
2. Délka směny při výkonu práce z domova činí 8 hodin.
3. Přestávka na jídlo a oddech bude zaměstnanec uplatňovat v plném rozsahu zákonného nároku, tj. 30 minut po 6 hodinách výkonu práce.

### **Článek V. Pracovní prostředí a náhrada**

1. Zaměstnanec může vykonávat práci z domova za pomoci těchto vlastních pracovních prostředků: připojení k internetu a výpočetní technika (stolní počítač, notebook, tiskárna, skener).
2. Při používání informačních technologií je zaměstnanec povinen řídit se zásadami určenými zaměstnavatelem a zabezpečit ochranu dat a osobních údajů, s nimiž je nakládáno při výkonu práce na dálku, zejména používat bezpečná hesla, antivirovou ochranu, nezapomenout hesla a ani zveřejnit je ostatním osobám.
3. Zaměstnanec je povinen zaměstnavateli obratem oznámit prostřednictvím zprávy e-mailem jakýkoli bezpečnostní incident na úseku ochrany osobních údajů, jímž se míní zejména neoprávněná změna, zničení, zpřístupnění osobních údajů, případně informací o jejich zabezpečení. Oznámení bude obsahovat podrobný popis incidentu, včetně označení osobních údajů, které byly bezpečnostním incidentem dotčeny a možných rizik pro práva a svobody dotčených osob (subjekt údajů), které z bezpečnostního incidentu plynou.
4. Zaměstnanec náleží v souvislosti s výkonem práce podle této dohody jako kompenzace za náklady na výkon práce ze strany zaměstnance paušální náhrada ve výši 400,- Kč (slovy: čtyřista korun českých) za kalendářním měsícem, v kterém byla vykonávána práce z domova. Náhrada zahrnuje mj. náhradu za vyúčtování cílem zaměstnance ve smyslu odst. 1 a za spotřebovanou elektrickou energii.
5. Náhrada bude zaměstnanecovi vyplácena měsíčně v běžném výplatním termínu zaměstnavatele.

## **lánek VI.**

### **Další pravidla a podmínky výkonu práce z domova**

1. Dojde-li k jakékoli změně na pracovišti nebo k jakékoli závadě v pracovních podmínkách, včetně závad i změny pracovních prostředků, které by mohly vést k ohrožení života nebo zdraví zaměstnance nebo těchto osob, zaměstnanec je povinen práci ihned ukončit a spravit o tom zaměstnavatele. Zbytek směny zaměstnanec vykoná na pracovišti zaměstnavatele, neurčí-li zaměstnavatel jinak.
2. Zaměstnavateli náleží právo provést kdykoli při výkonu práce z domova kontrolu pracoviště zaměstnance.
3. Vyplyne-li z provedené kontroly, že jsou zde rizika podle odst. 1, je zaměstnavatel oprávněn výkon práce z domova jednostranně ukončit. Zbytek směny vykoná zaměstnanec na pracovišti zaměstnavatele.
4. Po celou dobu výkonu práce z domova bude zaměstnanec dostupný prostřednictvím telefonního spojení na mobilním telefonním čísle přiděleném zaměstnanecovi zaměstnavatelem k výkonu práce a zaměstnavatelem přidělené adresy elektronické pošty.
5. Dojde-li k pracovnímu úrazu, je zaměstnanec povinen jej zaměstnavateli oznámit hned, nejpozději do 1 dne prostřednictvím zprávy e-mailem. Oznámení bude obsahovat kromě povinných náležitostí, které plynou z právních předpisů ve vztahu k oznamování pracovních úrazů, podrobný popis úrazového děje, přesné uvedení času, kdy pokosení zdraví došlo, a vyjádření skutečností, z nichž bude zřejmé, že pokosení zdraví nastalo při plnění pracovních úkolů, případně v souvislosti s nimi nebo pro plnění pracovních úkolů. Nebude-li oznámení učiněno, platí, že k pokosení zdraví (i včetně úmrtí) nedošlo při plnění pracovních úkolů, v souvislosti s plněním pracovních úkolů a ani pro plnění pracovních úkolů, tj. zaměstnavatel v takovém případě za vzniklé škody neodpovídá.

Věnoval, dne 2025

country manager