

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Podnikání a administrativa**



**Bakalářská práce**

**Interní audit vybrané obchodní korporace**

**Tomáš Pistulka**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Pistulka

Podnikání a administrativa

Název práce

**Interní audit vybrané obchodní korporace**

Název anglicky

**Internal audit of selected private corporation**

---

## Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza vnitřních procesů vybrané obchodní korporace a návrh možných opatření k jejich zlepšení.

## Metodika

V bakalářské práci budou použity obecně vědní metody, a to analýza, syntéza a komparace. Pro zpracování praktické části budou využita data z účetní závěrky, z vnitropodnikových směrnic, informace získané z řízených rozhovorů s managementem korporace a vlastní pozorování.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

interní audit, procesy, kvalita, audit, auditor, zpráva auditora, audit účetní jednotky

---

## Doporučené zdroje informací

BŘEZINOVÁ, H. Rozumíme účetní závěrce podnikatelů. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-640-2

DVOŘÁČEK, J. Audit podniku a jeho operací. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6

DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3

DVOŘÁČEK, J. Interní audit. 2002. 100 s. ISBN 80-245-0383-2

DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8

MÜLLEROVÁ, L., ŠINDELÁŘ, M. Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5806-0

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 23. 8. 2022

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci "Interní audit vybrané obchodní korporace" vypracoval samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8. března 2023

---

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. PhDr. Lucii Severové, PhD. za metodické vedení, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky v průběhu tvorby mé bakalářské práce. Zároveň děkuji zástupcům společnosti Mlékařské a hospodářské družstvo JIH, jmenovitě Ing. Karlu Bednářovi a Ing. Václavu Dvořákovi, kteří významně napomohli tvorbě praktické části bakalářské práce.

# **Interní audit vybrané obchodní korporace**

## **Abstrakt**

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza vybraných vnitřních procesů konkrétní obchodní korporace a návrh možných opatření k jejich zlepšení. Teoretická část je tvořena literární rešerší zaměřenou na obchodní korporace, princip kontroly a auditu, porovnání externího a interního auditu, metody a postupy používané v interním auditu, popis průběh interního auditu a definování výstupu interního auditu. Praktická část bakalářské práce obsahuje základní charakteristiku vybrané obchodní korporace, vymezení jednotlivých kroků přípravy interního auditu, nastavení programu interního auditu a popis provedených auditních prací. Poslední částí je formulace jednotlivých zjištění a přehled souvisejících doporučení.

## **Klíčová slova:**

interní audit, procesy, kvalita, audit, auditor, zpráva auditora, audit účetní jednotky

# **Internal audit of selected private corporation**

## **Abstract**

The main goal of the bachelor's thesis is an analysis of selected internal processes of a specific business corporation and the suggestion of possible measures to improve them. The theoretical part consists of desk research focused on business corporations, the key principles of control and audit, differences between of external and internal audit, methods and procedures used in internal audit and description of internal audit process. The practical part of the bachelor's thesis contains the basic characteristics of the selected business corporation, the definition of individual steps in the preparation of an internal audit, setting up the internal audit program and a description of the audit work performed. The last part is the formulation of individual findings and an overview of related recommendations.

## **Keywords:**

internal audit, internal processes, quality, audit, auditor, report, financial statement audit

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Obchodní korporace .....	14
3.1.1 Obchodní společnost.....	14
3.1.2 Družstvo.....	16
3.1.3 Evidence podnikatelské činnosti a finanční analýza.....	17
3.2 Interní audit .....	19
3.2.1 Kontrola .....	19
3.2.2 Externí a interní audit .....	19
3.2.3 Vybrané metody interního auditu .....	22
3.2.4 Průběh interního auditu.....	23
3.2.4.1 Předaudit.....	23
3.2.4.2 Program interního auditu .....	24
3.2.4.3 Realizace interního auditu .....	25
3.2.5 Výstup interního auditu .....	26
<b>4 Praktická část práce.....</b>	<b>28</b>
4.1 Charakteristika vybrané obchodní korporace.....	28
4.2 Finanční analýza za rok 2020 a za rok 2021 .....	31
4.3 Příprava interního auditu.....	33
4.3.1 Desk research.....	33
4.3.2 Řízené rozhovory .....	34
4.3.3 Výsledek předauditů .....	34
4.4 Program interního auditu.....	40
4.5 Přehled provedených prací.....	42
4.6 Auditní zjištění a doporučení .....	42
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>43</b>
5.1 Přehled jednotlivých zjištění .....	43
5.2 Přehled souvisejících doporučení.....	46
<b>6 Závěr.....</b>	<b>48</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>51</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek a zkratk .....</b>	<b>54</b>



8.1	Seznam obrázků .....	54
8.2	Seznam tabulek .....	54
8.3	Seznam použitých zkratk.....	54
<b>Přílohy</b>	.....	<b>56</b>

# 1 Úvod

Ekonomika státu představuje hospodářství celé země, tedy všech domácností, firem a státních institucí. Cílem domácností je uspokojení svých potřeb ze získaného důchodu/příjmu, cílem státu je jednak uspokojení potřeb občanů, jednak dosahování zisku, cílem firem je dlouhodobé dosahování zisku. Za tím účelem provádějí podnikatelskou činnost, která může být zaměřena na výrobu, obchod nebo služby. Veškerá jejich činnost musí být usměrňována tak, aby byly zajištěny všechny činnosti a bylo dosaženo stanovených cílů. Součástí řídicích činností je nezbytná kontrola, která zjišťuje, jaký je skutečný stav, jak se liší od plánovaného stavu, zjišťuje důvody odchylek a přijímá opatření k nápravě. Kontrola může být realizována interně nebo může být využit outsourcing (služby externího dodavatele).

Vnitřní kontrolou se rozumí mechanismy, opatření a postupy, které jsou využívány pro dosažení stanovených cílů, aby byly vnitřní procesy chráněny před plýtváním, podvody a špatným řízením a aby byly pro rozhodovací procesy získávány a vykazovány spolehlivé a včasné informace. Jedním z druhů vnitřní kontroly je interní audit. Interní audit je považován za důležitý nástroj pro zlepšování vnitřního fungování společnosti, neboť ověřuje, zda vnitřní procesy probíhají v souladu s řídicí dokumentací, identifikuje rizika související s chodem organizace, formuluje jednotlivá zjištění a hledá řešení v podobě konkrétních doporučení pro oblasti, které nejsou nastaveny optimálně.

Pro zpracování bakalářské práce bylo zvoleno téma „Interní audit vybrané obchodní korporace.“ Důvodem výběru tohoto tématu byly vlastní pracovní zkušenosti s výkonem dílčích aktivit při provádění interního auditu v auditorské společnosti BDO a snaha o jeho aplikaci na konkrétní společnost. Vybranou obchodní korporací bylo Mlékařské a hospodářské družstvo JIH, ve které autor absolvoval povinnou středoškolskou odbornou praxi a byl zaměstnán na dohodu o provedení práce při studiu na vysoké škole. Autor tak získal cenné poznatky a zkušenosti s fungováním společnosti zaměřené na obchodování s komoditou pocházející ze zemědělství. Díky obchodním vztahům společnosti se jejími dodavateli, kterými jsou zemědělské společnosti, měl autor rovněž možnost ověřit si v praxi teoretické poznatky získané během bakalářského studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Předkládaná bakalářská práce je zpracována na základě teoretických východisek získaných studiem odborné literatury v oboru interní audit a obsažených v první části

bakalářské práce. Druhá část bakalářské práce je zaměřena na praktické provedení interního auditu, konkrétně jeho přípravu, sestavení programu, na popis provedených prací, doplněného o finanční analýzu za rok 2020 a 2021. Výstupem auditu jsou jednotlivá auditní zjištění a související doporučení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit ucelenou kompilaci teoretických informací o problematice interního auditu v obchodních korporacích a následná praktická aplikace získaných teoretických poznatků prostřednictvím provedení analýzy vnitřních procesů vybrané obchodní korporace. Úkolem je předložit závěry interního auditu v takovém rozsahu, aby mohla být bakalářská práce použita dotčenou obchodní korporací jako důležitý materiál, který komplexně zhodnocuje její současnou situaci ve vybraných procesech.

Za účelem splnění hlavního cíle byly vytyčeny dva dílčí cíle:

- vypracovat finanční analýzu obchodní korporace pomocí vybraných poměrových ukazatelů za rok 2020 a za rok 2021,
- formulovat klíčová auditní zjištění a navrhnout související doporučení.

### **2.2 Metodika**

Prvním krokem při zpracování teoretických východisek předkládané bakalářské práce bylo shromáždění tištěných i elektronických zdrojů týkajících se daného tématu, které byly použity jako podklad pro literární rešerši shrnutou v kapitole 3.

Pro účely zpracování praktické části bakalářské práce byl proveden sběr dat o korporaci Mlékařské a hospodářské družstvo JIH. Primárním zdrojem dat byla analýza dokumentů obsažených ve veřejném obchodním rejstříku (Sbírce listin) a na webových stránkách společnosti. Sekundárním zdrojem dat byly řízené rozhovory s Ing. Karlem Bednářem, zadavatelem auditu a Ing. Václavem Dvořákem, ředitelem společnosti.

V průběhu zpracování předkládané bakalářské práce byly využity následující vědecké metody:

- analýza je proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku na části, představuje rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem;
- syntéza je proces postupu od části k celku, umožňuje poznávat objekt jako jediný celek a je opakem analýzy;
- indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech, zajišťuje přechod od jednotlivých soudů k obecným, závěry

induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji a mají proto omezenou platnost;

- deskriptivní metoda má induktivní charakter a je založena na zkušenostním rozboru již existujících a uskutečněných systémů a definuje, jak se ve skutečnosti věci mají;
- dedukce je proces myšlení, při kterém se od obecných závěrů přechází k méně známým; proces, ve kterém testujeme, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt;
- statistické metody, které postihují vztahy mezi jednotlivými ekonomickými veličinami (Molnár, 2012).

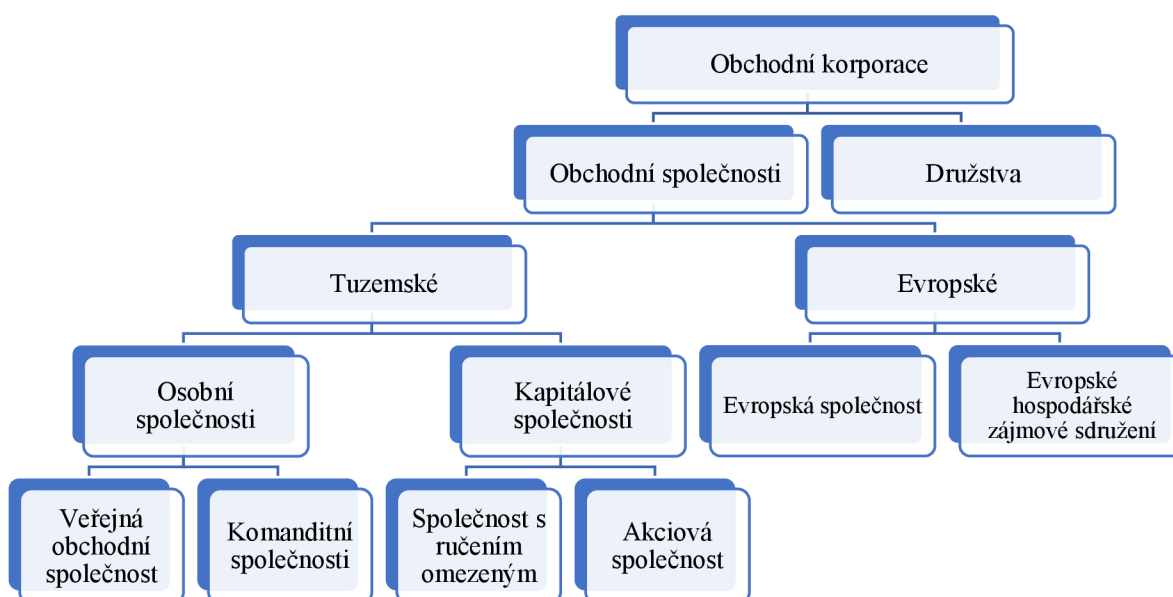
Předkládaná bakalářská práce byla dále zpracována na základě vlastních praktických zkušeností z oblasti interního auditu získaných během dvouletého působení v auditorské společnosti BDO.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Obchodní korporace

Korporace je právnická osoba založená několika fyzickými či právnickými osobami za účelem provádění určité činnosti. Korporací může být spolek, jako dobrovolné sdružení, které není zřízeno za účelem podnikání, nebo obchodní korporace, které podnikají za účelem dosažení zisku. Podnikání obchodních korporací upravuje zákon o obchodních korporacích. Rozdělení obchodních korporací je zachyceno v obrázku 1 (Müllerová, 2016).

Obrázek 1 Rozdělení obchodních korporací



Zdroj: Vlastní zpracování Zákon o obchodních korporacích (2012)

#### 3.1.1 Obchodní společnost

Obchodní společnost je založena uzavřením společenské smlouvy, její uzavření se provádí před notářem. S notářským zápisem si právnická osoba požádá o živnostenské oprávnění pro právnickou osobu. Po zápisu do živnostenského rejstříku podá návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Zápisem do obchodního rejstříku společnost vznikne. Společnost se zaregistruje k placení daní a odvádění sociálního a zdravotního pojištění. Obchodní společnosti jsou osobní nebo kapitálové (Businessinfo.cz, 2022).

Osobní společnost zakládají minimálně dva společníci, kteří se osobně podílí na řízení společnosti. Všichni nebo část společníků ručí za závazky společnosti neomezeně, tedy

celým osobním majetkem, a solidárně. Osobní společnost může mít právní formu **veřejné obchodní společnosti** nebo **komanditní společnosti**.

Kapitálová společnost může být založena jedním zakladatelem nebo více společníky. Při založení společnosti vkládají do společnosti vklad, který je jejím majetkem.

Nejčastější právní formou kapitálové společnosti je **společnost s ručením omezeným**. V roce 2022 bylo těchto společností v České republice evidováno téměř 519 tisíc (Businessinfo.cz, 2022). Zakladateli mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Minimální povinný vklad ve společnosti s ručením omezeným je 1 Kč. Podíly společníků mohou být různého druhu, např. podíl s přednostním právem na podíl na zisku, podíl s vyšší mírou vlivu na jednání společnosti, podíl s právem veta na určitá rozhodnutí valné hromady apod. Každý druh podílu může znamenat pro společníka jiná práva a povinnosti. Na podíly mohou být vydávány kmenové listy, které ale nelze volně prodávat. Společnost s ručením omezeným ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, společníci ručí za závazky společnosti jen do výše nesplaceného upsaného vkladu (Podnikatel.cz, 2022).

Pokud je třeba získat velké množství kapitálu, zakládá se **akciová společnost**. V roce 2022 bylo těchto společností v České republice evidováno více než 27 tisíc. Zakladateli mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Minimální povinný vklad činí v akciové společnosti 2 mil. Kč nebo 80 tis. EUR a je rozložen do určitého počtu akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcie zakládá jejímu vlastníkovu právo na podíl na řízení, právo na podíl na zisku a právo na podíl na likvidačním zůstatku. Akciová společnost ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí (Businessinfo.cz, 2022).

Nejvyšším orgánem v kapitálové společnosti je valná hromada, která musí být uspořádána minimálně jednou ročně. Každý společník ve společnosti s ručením omezeným má tolik hlasů, kolik stanoví společenská smlouva, každý akcionář v akciové společnosti má hlasovací právo podle počtu akcií. Nejvyšší orgán společnosti rozhoduje o směřování společnosti a schvaluje zásadní rozhodnutí včetně rozdělování zisku. Statutárním orgánem ve společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů, kteří jsou uvedeni v obchodním rejstříku. Statutární orgán jedná za společnost, zastupuje ji navenek. Kontrolním orgánem ve společnosti s ručením omezeným je dozorčí rada. V akciové společnosti mohou být statutární orgány tvořeny dualistickým systémem, kdy společnost řídí představenstvo, které kontroluje dozorčí rada, nebo monistickým systémem, kdy společnost řídí statutární ředitel a jeho činnost kontroluje správní rada. Zisk se ve společnosti

s ručením omezeným rozděluje podle výše vkladů, pokud nestanoví společenská smlouva jinak. V akciové společnosti má každý akcionář právo na podíl na zisku podle počtu akcií, které vlastní (Zákony pro lidi, 2012).

V Evropské unii je podnikání založeno na principech společného trhu. Podnikatel může založit evropskou obchodní společnost, kterou jsou **evropská (akciová) společnost** a **evropské hospodářské zájmové sdružení**, a podnikat na území Evropské unie podle společného práva Evropské unie.

Korporace zaniká výmazem o obchodního rejstříku. Zániku předchází zrušení korporace, které může nastat z důvodu dobrovolného rozhodnutí nejvyššího orgánu nebo z důvodu soudního rozhodnutí. Realizuje se buď s likvidací, kdy se ze zbylých peněžních prostředků a prostředků z rozprodaného majetku uhradí dluhy vůči státům, zaměstnancům, dodavatelům a vyplatí se podíly majitelům, nebo bez likvidace, kdy majetek korporace přechází na jinou korporaci prodejem, fúzí nebo rozdělením na více korporací (Businessinfo.cz, 2022).

### 3.1.2 Družstvo

Vzhledem k charakteru obchodní korporace vybrané pro provedení interního auditu v praktické části je v této kapitole dále větší pozornost věnována družstvu.

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Družstvo má nejméně tři členy, kterými mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Společnost obsahuje označení “družstvo”, například bytové družstvo, spotřební družstvo, výrobní družstvo. Při zakládání družstva svolavatel vypracuje návrh stanov, svolá zájemce o založení družstva k ustavující schůzi. Stanovy obsahují: (Podnikatel.cz, 2022)

- označení družstvo,
- předmět podnikání nebo činnosti,
- výši základního členského vkladu, popřípadě vstupního vkladu,
- způsob a lhůtu jejich splacení přistupujícím členem,
- způsob svolání členské schůze a pravidla jejího rozhodování,
- počet členů představenstva a kontrolní komise a délku jejich funkčního období,
- podmínky vzniku členství v družstvu,
- práva a povinnosti člena družstva a družstva.



Stanovy, které ustavující schůze družstva schválí, jsou platné po celou dobu existence společnosti. Ustavující schůze zvolí členy orgánů družstva a schválí způsob splnění základního členského vkladu. Minimální výše základního kapitálu není zákonem stanovena. Každý člen družstva se může podílet jedním, nebo i více vklady. Výše vkladů mohou být pro jednotlivé členy různá. Členský vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Za trvání členství nelze základní členský vklad nebo jeho část vrátet. Družstvo ručí za své závazky celým majetkem (Podnikatel.cz, 2022).

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která se koná nejméně jedenkrát ročně. Právo zúčastnit se členské schůze mají všichni členové družstva osobně nebo v zastoupení. Dalšími základními právy člena jsou v souladu se zákonem o obchodních korporacích a stanovami právo volit a být volen do orgánů družstva, účastnit se řízení a rozhodování v družstvu, podílet se na výhodách poskytovaných družstvem. Na druhé straně je člen povinen dodržovat stanovy a dodržovat rozhodnutí orgánů družstva.

Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které řídí běžnou činnost družstva, a za které může jednat jeho předseda nebo místopředseda. Kontrolním orgánem družstva je kontrolní komise, která kontroluje činnost družstva, všech jeho členů a další orgánů, pokud byly stanovami zřízeny. Členem orgánu družstva může být jen člen družstva, každý člen družstva má při hlasování v orgánu družstva jeden hlas. Funkční období nesmí být delší než 5 let. Funkční období členů voleného orgánu končí všem jeho členům stejně (Podnikatel.cz, 2022).

### **3.1.3 Evidence podnikatelské činnosti a finanční analýza**

Výše uvedené obchodní korporace jsou právnickými osobami, které mají povinnost vést účetnictví ode dne svého vzniku do dne svého zániku. Účetnictví jim poskytuje informace o dosažených výsledcích podnikatelské činnosti, slouží pro rozhodování o investicích, pro stanovení daňové povinnosti a pro kontrolu stavu majetku a hospodaření. Účetní jednotky se řídí zákonem o účetnictví, který mj. stanoví základní požadavky na obsah účetní závěrky. Všechny účetní jednotky sestavují povinně rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu. Střední a velké účetní jednotky sestavují ještě přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Účetní závěrku schvaluje nejvyšší orgán společnosti do šesti měsíců po skončení účetního období. Účetní jednotky s povinností auditu musí ověřit účetní závěrku externím auditorem a sestavit výroční zprávu. Poté mají účetní jednotky povinnost zveřejňovat účetní závěrku ve Sbírce listin, která je veřejně přístupná (Březinová, 2014).

Podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku (Zákony pro lidi, 1991). Vytvořený zisk ovšem není zárukou finančně zdravé obchodní korporace. K posouzení finanční situace obchodní korporace slouží finanční analýza. Finanční analýza představuje rozbor dat obsažených v základních finančních výkazech. Hlavní přínosem finanční analýzy je poskytnout souhrnné informace o současné situaci obchodní korporace a jejím možném budoucím vývoji. Finanční analýza je významnou součástí celého finančního řízení obchodní korporace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Cílem finanční analýzy je poskytnout zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem a skutečností, zejména odhalit silné stránky a jejich využití k posílení budoucí prosperity, ale i slabé stránky, které by mohly zapříčinit problémy, a přijmout opatření ke zmírnění jejich dopadu (Kalouda, 2017).

Finanční analýza používá pro posouzení finančního zdraví obchodní korporace celou řadu absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Pro některé z nich uvádí odborná literatura doporučené hodnoty. Finanční analýza umožňuje odhalit vztahy i vazby mezi jednotlivými ukazateli či skupinami ukazatelů. V důsledkem toho může nastat situace, kdy uspokojivé hodnoty ukazatelů jedné skupiny mohou mít za následek horší hodnoty ukazatelů jiné skupiny a naopak (Kalouda, 2017).

Nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, neboť umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách obchodní korporace. Poměrové ukazatele vychází výhradně z údajů účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné, a vypočítají se jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství, a proto se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy, např. ukazatele zadluženosti, obratu, likvidity, krytí aktiv a rentability. K posouzení bonity obchodní korporace a odhalení možného finančního bankrotu využívá finanční analýza celé soustavy ukazatelů (Sedláček, 2011), (Růčková, 2010).

Výpočet vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy bude proveden v praktické části této bakalářské práce.

## **3.2 Interní audit**

### **3.2.1 Kontrola**

Interní audit je někdy mylně zaměňován s pojmem kontrola nebo vnitřní kontrola. Kontrola je proces, který umožňuje zjistit, jak a zda se dodržují normy, příkazy a směrnice. Kontrola zjišťuje, zda dosažené výsledky odpovídají plánu nejen v celkových hodnotách, ale i ve struktuře. Cílem kontroly je ovlivnit zpětně řídicí procesy tak, aby byla zvýšena jejich kvalita (Dvořáček, 2005).

Vnitřní kontrola je zaměřena na prověření kontrolních mechanismů, které probíhají v organizaci. Vnitřní kontrola musí být pružná, smysluplná, komunikovatelná, motivující, hospodárná atd (Dvořáček, 2005). Vnější kontrolu zajišťují vnější instituce (bankovní, finanční, pojišťovací, auditorské).

Proces kontroly zahrnuje získávání a sběr informací, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných jevů, identifikaci nedostatků, objasnění příčin jejich vzniku, návrh opatření na odstranění nedostatků.

Cílem vnitřní kontroly je zjistit, jak jsou využívány zdroje, jak jsou plněny záměry, co je příčinou odchylek skutečnosti od plánu. Naproti tomu interní audit může být zaměřen na různé druhy činností a slouží k ověření, zda jsou systémy, včetně těch kontrolních, v rámci organizace funkční a plní svoji roli.

### **3.2.2 Externí a interní audit**

Audit pochází z latinského slova *auditus* (slyšení) a znamená přezkoumání a zhodnocení dokumentů nezávislou osobou. Cílem auditu je ověřit, zda dokumenty zachycují platné a spolehlivé informace a zhodnotit kvalitu vnitřní kontroly společnosti.

„Audit je v podstatě kritická analýza, která umožňuje ověřovat informace dodané podnikem a hodnotit operativní činnosti a systémy používané při jejich předávání“ (Sawyer, 2000).

„Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům“ (Reider, 1994).

**Externí audit** je označován jako audit účetních výkazů nebo audit účetní závěrky, finanční či statutární audit. Zabývá se ověřením účetnictví a účetních výkazů obsažených

v účetní závěrce společnosti. Externí audit provádějí na objednávku auditovaného subjektu cizí nezávislé auditorské společnosti. Mezi největší auditorské společnosti patří hráči Velké čtyřky, a to PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG a Deloitte (Müllerová, 2014).

**Interní audit** byl v minulosti definován jako „činnost, kterou vykonává specializovaný personál ve vlastním podniku, přičemž jeho činnost se vztahuje na všechny druhy operací, které se v podniku uskutečňují tak, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků uvedeného podniku“ (Dvořáček, 2005).

Za průlomovou definici je považována formulace, kterou přijali interní auditoři v roce 1999. „Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace“ (Český institut interních auditorů, 2017).

Dříve se interní audit zaměřoval na jednotlivé úseky a dílčí výstupy. Díky tomu se zlepšil proces výkonu v jedné části společnosti, ale zapříčinil zhoršení v jiné části. Moderní interní audit nahlíží na společnost komplexnějším pohledem v širších souvislostech. Každý interní audit má svůj účel a cíl, který stanovuje interní auditor po dohodě s vedením společnosti. Zadavatel auditu představí rizikové oblasti společnosti a očekávání ohledně účelu auditu. Interní audit je více zaměřen na kontrolu podnikových procesů, například audit kvality, informační audit, bezpečnostní audit, personální audit, audit výsledku činnosti, audit hospodárnosti a efektivnosti a další (Kafka, 2009).

Dříve býval interní audit vykonáván pouze osobami, které pracují uvnitř společnosti, dnes už může být vykonáván osobami mimo společnost. V praxi tedy existuje interní audit zajišťovaný interně, interní audit zajišťovaný externě nebo společný interní audit. Bez ohledu na to, kdo interní audit provádí, je nutné, aby výstupy z interního auditu byly podloženy patřičnou dokumentací (Kafka, 2009).

Interní audit zajišťovaný interně spočívá v pověření a určení pracovníků společnosti, kteří audit budou provádět. Hlavní nevýhodou interního auditu zajišťovaného interně jsou počáteční vysoké náklady a dlouhá prodleva při prvních výstupech z důvodu nižších zkušeností ve srovnání s externími auditory. Interní auditoři musí být součástí organizační struktury společnosti.

Interní audit zajišťovaný externě, jinak řečeno outsourcing, provádějí pracovníci auditorských společností. Nevýhodou externího auditu může být skutečnost, že auditovaná společnost nemá přesně definované oblasti, cíle a výstupy auditu.

Společný interní audit je kombinací interních auditů zajišťovaných jak interně, tak externě. Při společném auditu dochází k založení interního útvaru, jehož vedoucím je interní auditor. Pro usnadnění spolupráce mezi auditory lze vytvořit roční plán auditních úkolů (Kafka, 2009).

**Auditor** je kvalifikovaná osoba, která provádí ověření a hodnocení informací, přezkoumání skutečností a hodnocení dat objektivním způsobem. Auditor musí v odvětví, ve kterém pracuje, znát klíčové faktory úspěchu v odvětví, rozumět podnikatelským praktikám, zohledňovat vliv technologií a provádět univerzální měření. Dále musí znát plánovací koncepty, identifikovat klíčové faktory úspěchu, určit relativní podnikatelské riziko, identifikovat klíčové faktory procesu. Důležité jsou i znalosti celého podnikatelského procesu, určení kritických faktorů úspěchu, znalost řízení založeného na podnikatelských činnostech atd. Při hodnocení musí auditor rozhodnout, zda provádět finanční či nefinanční hodnocení, motivující nebo nemotivující hodnocení, hodnocení subjektivních informací, hodnocení vytváření systému komunikace, dosažení věrohodnosti výkonnostního hodnocení apod. Náplní práce auditora je především kontrola účetních výkazů, podnikových operací, firemních dokumentů, přezkoumání skutečností, prověřování jejich souladu s předpokladem, ověřování dodržení předpisů, norem a zákonů. Auditor mít k dispozici všechny potřebné dokumenty, na jejichž základě hodnotí realitu (Management mania, 2017).

Audity provádí externí a interní auditoři. Cíle a úlohy externích a interních auditorů jsou rozdílné.

**Externí auditor** musí prokázat potřebnou kvalifikaci, tj. vzdělání a zkoušky odborné způsobilosti a minimálně tříletou odbornou praxi na pozici asistent auditora. Je to nezávislý odborník, který nemá na společnost žádné vazby, tzn. v auditované společnosti v minulosti nepracoval a nemá žádné vztahy s vedením společnosti. Externí auditor si musí získat všechny informace sám, ke všem informacím se ve většině případů nedostane (Dvořáček, 2002).

**Interní auditor** nemusí mít auditorské zkoušky. Je to zpravidla pracovník, který je ve společnosti přímo zaměstnán, má proto lepší přístup k interním informacím. „Základním předpokladem úspěšného interního auditu je nezávislost. Interní auditoři musejí být nezávislí na činnostech, které auditují“ (Dvořáček, 2002).

Interní auditor klade důraz na zdokonalování, zlepšování a urychlování systémového procesu, navrhuje možná opatření na zlepšení systému, na co nejlepší a nejefektivnější využití lidských a materiálních zdrojů. Dále monitoruje, zda jsou činnosti ve společnosti prováděny v souladu s právními a interními předpisy, zda jsou výsledky společnosti v souladu s plánovanými postupy a zda jsou postupy správně nastavené k dosažení cílů společnosti.

Profesní organizací interních auditorů v ČR představuje Český institut interních auditorů (dále také „ČIIA“) jehož účelem prosazování a podpory rozvoje interního auditu v České republice. ČIIA poskytuje svým členům informace o rozvoji interního auditu v ČR i v zahraničí a napomáhá tak společnému postupu v poznávání a řešení problémů této profese. Zároveň nabízí širokou škálu vzdělávacích kurzů a seminářů a možnost složení zkoušky k získání mezinárodně uznávaného titulu Certified Internal Auditor (CIA).

I přes výše uvedené rozdíly jsou externí i interní auditoři významnými partnery, vzájemně si vyměňují informace a cíleně se snaží o vzájemnou koordinaci činností (Český institut interních auditorů, 2022).

### 3.2.3 Vybrané metody interního auditu

**Pozorování** je záměrné, cílevědomé a plánované sledování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných jevů zasahoval. Předem musí být stanoveno, co má být předmětem pozorování, stanoven čas, kdy se bude pozorování uskutečňovat, jaké jevy budou sledovány a jak budou zaznamenávány.

**Analýza dokumentů** představuje rozbor a využití údajů všech dostupných dokumentů, které mohou být primární (původní informace a záznamy) nebo sekundární (vzniklé přenosem, zpracováním nebo interpretací primárních dokumentů), osobní (pracovní smlouvy) nebo neosobní (úřední záznamy). Druh dokumentu předurčuje posouzení platnosti a spolehlivosti informací v nich obsažených (Sociologická encyklopedie, 2018).

**Datová analýza** představuje proces získávání, přenosu a kontroly dat, jejich zpracování, interpretaci výsledků a vizualizaci zpracovaných dat. Cílem datové analýzy je odhalit užitečné informace a usnadnit rozhodování. Význam datové analýzy narůstá s postupem digitalizace a automatizace a v poslední době roste rovněž význam následné vizualizace a interpretace analyzovaných dat za využití moderních nástrojů (např. Microsoft Power BI, Tableau software apod.).

**Řízený rozhovor** je přímá komunikace mezi auditorem a klientem. Rozhovor může mít podobu plně strukturovaného rozhovoru, kdy je nutno dodržet přesnou formulaci dotazů i jejich posloupnost, polostrukturovaného rozhovoru, kdy auditor může do rozhovoru vkládat doplňující otázky, nicméně postoupnost dotazů musí být dodržena, nebo nestrukturovaného rozhovoru, kdy je formulace otázek plně v kompetenci auditora. Cílem rozhovoru je získat potřebné prvotní informace.

**Dotazníkové šetření** je rychlou formou získání informací. S rozvojem moderních technologií se čím dál více využívá metoda CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), tedy sběr dat prostřednictvím on-line dotazníku. Vybraní respondenti jsou obesláni e-mailem s odkazem na internetové stránky s dotazníkem a s jedinečnými přihlašovacími údaji, v dotazníku se nachází většinou uzavřené otázky, seřazené do logické posloupnosti, které poskytují vstup pro vybrané pasáže interního auditu (Sociologická encyklopedie, 2018).

### 3.2.4 Průběh interního auditu

Interní audit probíhá v posloupnosti kroků popsaných v následujících podkapitolách.

#### 3.2.4.1 Předaudit

**Předaudit** je činnost auditora, při které na základě rešerší, řízených rozhovorů a analýzy rizik vybírá společně se zadavatelem auditu oblasti, na které by se měl interní audit zaměřit.

Předaudit začíná provedením **rešerše** (desk research), což je proces získávání informací o dané společnosti. Rešerše zahrnuje analýzu trhu, audit firemních procesů, analýzu finančních dat, prověření bonity obchodní partnerů a kupní sílu zákazníku. Rešerše je zaměřena na procesy uvnitř společnosti i mimo společnost. Soupis zjištěných informací umožní auditorovi lépe pochopit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a poskytne základ pro další práci (Abcredakce, 2022).

Dalším krokem předauditů jsou **řízené rozhovory**, které umožňují získat potřebná data v situaci, kdy operace nemůže být přímo pozorována. Dobrá komunikativní schopnost auditora má velký vliv na průběh celého auditního procesu. Při komunikaci může auditor využít neformální rozhovor, kdy více hovoří klient a auditor více naslouchá, nebo si připraví seznam otázek, které by měly pokrýt všechny oblasti auditu. Záleží na auditorovi, zda preferuje otevřené otázky, které umožní účastníkům vyjádřit svůj názor nebo uzavřené otázky s výčtem nabízených odpovědí. Rozhovory mohou být realizovány jako osobní,

telefonické, písemné, přes firemní platformy, nebo formou dotazníků. Auditor musí věnovat pozornost všem fázím úspěšného rozhovoru, zejména přípravě, plánování, zahájení, vlastnímu rozhovoru, závěru i záznamu informací (Dvořáček, 2005).

Základním východiskem plánování jednotlivých činností interního auditu je **analýza rizik**. Riziko představuje pravděpodobnost, že událost nebo určitý jev negativně ovlivní některou činnost v organizaci. Řízení rizika je definováno jako identifikace, analýza a ekonomické ovládání rizik, která mohou ohrozit majetek nebo zdroje organizace. Rizika se nejčastěji kvantifikují jako výsledek pravděpodobnosti a potenciálních škod. Zvládnutí rizika znamená znát jeho příčinu, ale i jeho následek.

Jakmile jsou formulovány příčiny rizika, lze následně stanovit k rizikům opatření, která by měla směřovat na vyloučení rizikové události nebo snížení pravděpodobnosti jejího výskytu. Výsledky takových opatření jsou pak technicky snížení nebo omezení rizika, rozptýlení rizika, předcházení riziku, odvrácení rizika nebo přenosu rizika. (Dvořáček, 2005).

**Výsledkem předaudit** bývá soubor zjištění, rizik, dopady rizik a možná mitigace rizik. Předaudit je v podstatě pro společnost příprava, kdy je možné zvrátit vyplývající rizika, přijmout potřebná opatření, zajistit nezbytné podklady a dokumenty pro následný interní audit (Grant Thornton, 2019).

#### 3.2.4.2 Program interního auditu

Na základě výsledků z provedené analýzy rizik sestaví interní auditor tzv. **program auditu**, který musí být v souladu s interními směrnici dané společnosti. Program auditu specifikuje jednotlivé oblasti, kterými se auditor bude zabývat. Pro sestavení programu auditu jsou vedle výsledků analýzy rizik důležité požadavky legislativy, požadavky managementu, výsledky předchozích auditů, doporučení jiných vnějších subjektů, např. externích auditorů (Dvořáček, 2003).

Samotný proces plánování interního auditu řeší, jak efektivně zajistit audit všech stanovených oblastí společnosti. Proces plánování interního auditu zahrnuje stanovení cílů, které lze označit jako hypotézy pro oblasti, které jsou významně rizikové. Tyto hypotézy auditoři potvrdí nebo vyvrátí. V rámci programu auditu je sestaven i časový harmonogram práce, plán personálního a finančního zabezpečení auditu a popsány použité metody (Dvořáček, 2005).

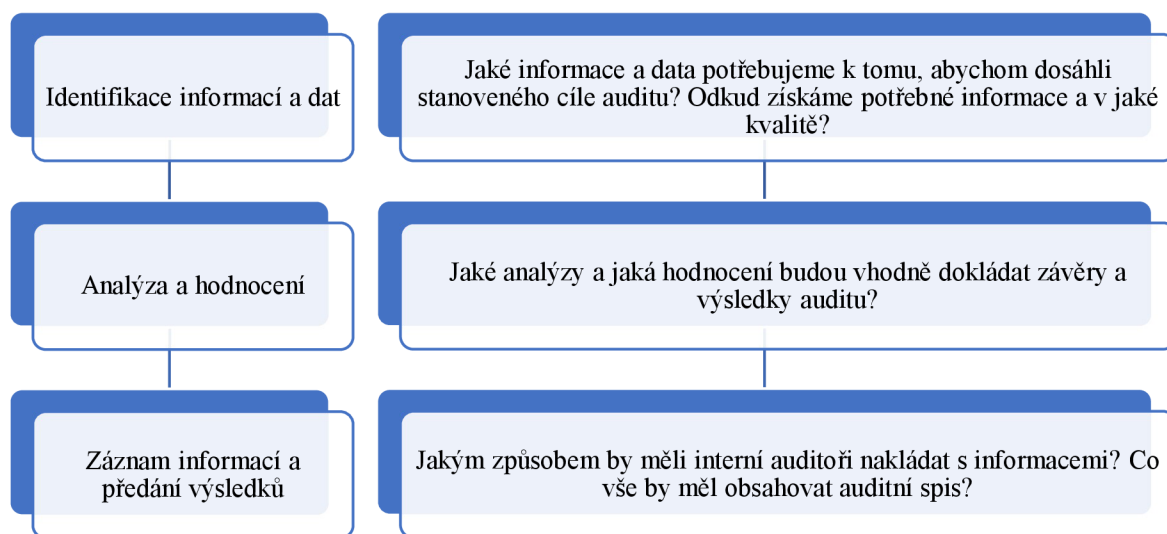


### 3.2.4.3 Realizace interního auditu

Audit je zpravidla prováděn na základě písemného vyjádření zadavatele auditu. Jde o dokument, pomocí kterého interní auditor prokazuje své oprávnění pro provedení auditu při jednotlivých aktivitách. Audit se zahajuje zpravidla na úvodní schůzce mezi zadavatelem auditu a auditorem. Auditor a společnost se seznámí s cílem a předmět auditu a předpokládanými časovými postupy, které si následně potvrdí. Při interním auditu získává, analyzuje a vyhodnocuje interní auditor informace v podobě podkladů, smluv a dokumentů, které zakládá do auditorského spisu (Dvořáček, 2005).

Jak vyplývá z níže uvedeného obrázku 2, při realizaci interního auditu je třeba zodpovědět klíčové otázky ve třech oblastech – získání relevantních informací, vhodná metoda analýzy/ověření a forma předání závěrů.

Obrázek 2 Schéma realizace interního auditu



Zdroj: Vlastní zpracování Interní audit v praxi (2005)

Prvním krokem auditu na místě je **pochopení průběhu jednotlivých procesů**, které zahrnuje zdokumentování průběhu procesů pro auditovanou oblast společností. K zachycení procesů se používají diagramy, které schematicky znázorňují posloupnost a návaznost vykonávaných činností od začátku až do konce. Dále se využívají dotazníková šetření nebo řízené rozhovory (viz kapitola 3.2.3)

**Identifikace tzv. kontrolních bodů**, což jsou rizikové oblasti zjištěné při analýze rizik a v návaznosti na ně stanovené hypotézy. Cílem auditora je ověřit funkčnost těchto bodů a zjistit, zda jsou související rizika pod kontrolou.

**Testování funkčnosti kontrolních bodů** znamená praktické provedení testování hypotéz. Interní auditor k prohlášení, že kontrolní mechanismus funguje ve společnosti správně, musí svoje hypotézy ověřit na vybraném vzorku procesů, který je závislý na četnosti auditu, délce testovaného období a komplexnosti testovaných procesů. Ověření hypotéz má potvrdit nebo vyvrátit, zda je kontrola efektivní, účinná a důkladně zdokumentovaná.

**Dokumentace výsledků zjištění** může mít podobu výstupu z programu, analýzy, konfirmačních dopisů, kontrolních seznamů, prohlášení a korespondence. Doplněním těchto výstupů mohou být kopie dokumentů společnosti, výpisy z těchto dokumentů, důležité smlouvy a dohody (Komora auditorů České republiky, 2006).

**Ověření průchodnosti testovaných procesů („walkthrough“)** představuje sledování průchodu vybrané situace od začátku procesu, až do konce všemi kontrolními body, čímž se zjistí, zda každá dílčí operace je v souladu s popisem celého procesu. Interní auditor všechna zjištění zdokumentuje a případná zjištění a doporučení zahrne do auditorické zprávy.

**Formulace jednotlivých zjištění a doporučení** jsou obsaženy v dokumentaci vypracované interními auditory. Dokumentace má zásadní význam pro klienta interního auditu, aby porozuměl zjištění, aby věděl, co bylo zdrojem zjištění a na základě čeho došel auditor k tomuto závěru. Dokumentace vytvořena interním auditorem je zárukou objektivity a zabraňuje zneužití informací. (Dvořáček, 2005).

### 3.2.5 Výstup interního auditu

Výstupem interního auditu je **auditorská zpráva**, která je určena managementu společnosti, pracovníkům společnosti odpovědným za auditovaný útvar, pracovníkům, kteří realizují jednotlivé procesy řízení a externím auditorům. Auditorská zpráva obsahuje cíl auditu, důvod, proč byl audit realizován, použitou metodologii, rozsah auditu, vlastní auditní analýzu, jednotlivá zjištění, doporučení, případné lhůty k odstranění nedostatků a přílohy (Dvořáček, 2003).

K tomu, aby auditorská zpráva byla silným nástrojem pro společnost, musí:

- informovat tzn. prezentovat auditní zjištění jasně, srozumitelně a výstižně,
- přesvědčit management o významu a věrohodnosti auditních zjištění,
- přimět management ke změnám a nabídnout doporučení k nápravě.

Auditorská zpráva by měla přispět ke zkvalitnění řízení a rozhodování. Nezaujaté a objektivní závěry auditora na jedné straně potvrdí správně fungující procesy ve společnosti a na druhé straně zjištění a doporučení upozorní na aktivity, které vyžadují zlepšení. Pokud společnost závěry a doporučení přijme a realizuje, auditor následně prověří, zda nedostatky byly skutečně odstraněny. Tato činnost se označuje jako postaudit (Dvořáček, 2005).

## 4 Praktická část práce

Cílem praktické části bakalářské práce je aplikace poznatků získaných v rámci teoretické části, tj. provést interní audit vybrané obchodní korporace formou analýzy jejích vybraných vnitřních procesů. Výsledkem praktické části je snaha o formulaci zjištění a navržení doporučení k interním procesům.

### 4.1 Charakteristika vybrané obchodní korporace

Vybranou obchodní korporací pro účel interního auditu je Mlékařské a hospodářské družstvo JIH. Dle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích ve znění pozdějších předpisů (dále také jako „zákon o obchodních korporacích“) se jedná o družstvo ve znění § 552 a násl zmiňovaného zákona. Základní informace o společnosti jsou obsaženy v níže uvedené tabulce 1.

Tabulka 1 Mlékařské a hospodářské družstvo JIH – základní informace

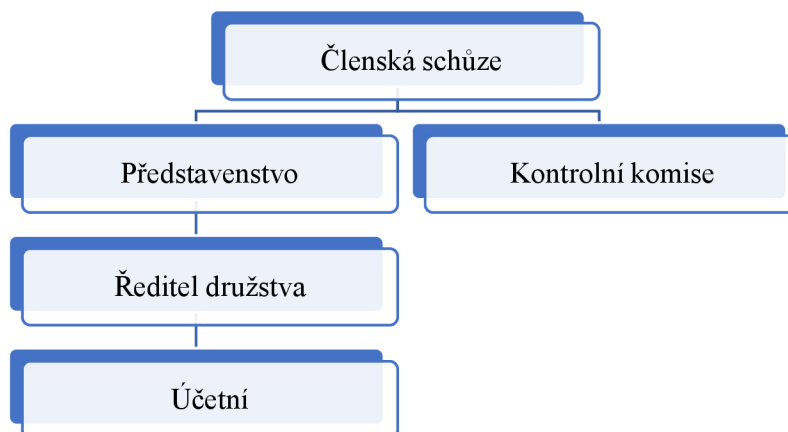
Název společnosti	Mlékařské a hospodářské družstvo JIH
Sídlo	Bílkova 1003/4, 390 02 Tábor
IČ	60647876
DIČ	CZ60647876
Datum zápisu do obchodního rejstříku	5. srpna 1994
Základní kapitál	351 000 Kč
Statutární orgán	představenstvo
Předseda představenstva	Ing. Karel Bednář
Kontrolní orgán	kontrolní komise
Předseda kontrolní komise	Ing. David Kub
Ředitel společnosti	Ing. Václav Dvořák
Předmět činnosti	výroba, obchod a služby

Zdroj: Vlastní zpracování stanov společnosti Mlékařského a hospodářského družstva JIH

Společnost Mlékařské a hospodářské družstvo JIH byla zapsána do obchodního rejstříku dne 5. srpna 1994 se základním kapitálem 351 000 Kč. Základní kapitál společnosti je tvořen souhrnem členských vkladů členů družstva. Každý člen družstva musí při vstupu

do družstva zaplatit členský vklad, který činí 1 000 Kč. Členové družstva mohou být fyzické a právnické osoby podnikající v zemědělské prvovýrobě. Ke dni zpracování bakalářské práce má družstvo 179 členů. Obrázek 3 zachycuje organizační strukturu společnosti.

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

**Nejvyšším orgánem** družstva je členská schůze, kterou svolává představenstvo nejméně jedenkrát za rok. Členská schůze musí být svolána, požádá-li o to alespoň 10 % členů družstva. Do působnosti členské schůze patří zejména rozhodování o rozdělení zisku nebo úhradě ztráty, zvýšení nebo snížení základního členského vkladu, o základních otázkách koncepce družstva a stanovení odměn členů představenstva a členů kontrolní komise.

**Statutárním orgánem** družstva je představenstvo Mlékařského a hospodářského družstva JIH, které tvoří jedenáct členů a pět náhradníků. Představenstvo má povinnost plnit usnesení členské schůze, rozhodovat o zásadách a cílech obchodní činnosti družstva, předkládat členské schůzi návrhy na rozhodnutí ve všech bodech její pravomoci, usnášet se o přijímání a vylučování členů a o souhlasech s převody družstevních podílů, předkládat členské schůzi návrhy kandidátů do orgánů družstva a připravovat volby v termínech dle stanov, navrhopvat k zápisu všechny změny do obchodního rejstříku, schvalovat organizační a pracovní řád družstva, jmenovat a odvolávat ředitele družstva jako vedoucího zaměstnance, vymezit jeho působnost v manažerské smlouvě a stanovit mu mzdu a odměny, rozhodovat o ukončení členství dohodou. Představenstvo se schází podle potřeby, nejméně čtyřikrát ročně. Představenstvo volí svého předsedu a místopředsedu. Předseda svolává, organizuje a řídí jednání představenstva.

**Kontrolní orgánem** družstva je kontrolní komise, která má pět členů a tři náhradníky. Komise kontroluje veškerou činnost družstva, projednává stížnosti jeho členů a může požadovat jakékoliv informace a doklady o hospodaření družstva. Při výkonu své působnosti je kontrolní komise nezávislá na ostatních orgánech družstva. Komise dává písemné stanovisko ke každé účetní uzávěrce, k návrhu na rozdělení zisku nebo úhradě ztráty družstva a k návrhu na rozhodnutí o uhrazovací povinnosti členů. Na zjištěné nedostatky upozorňuje komise představenstvo a dohlíží na zjednání nápravy. Kontrolní komise se schází podle potřeby, nejméně však čtyřikrát ročně. Komise volí ze svého středu předsedu a místopředsedu, který svolává a řídí její činnost. Každý člen komise k tomu pověřený má právo zúčastnit na jednání představenstva.

**Ředitel družstva** řídí a organizuje jako vedoucí zaměstnanec běžnou činnost družstva. Ředitel družstva není orgánem družstva, je jmenován a odvoláván představenstvem družstva. Výkon ředitele funkce není vázán podmínkou členství družstva, má ale právo se zúčastňovat všech jednání představenstva. Ředitel zabezpečuje obchodní činnost pod obchodním vedením představenstva a plnění usnesení představenstva.

**Předmět činnosti** družstva zapsaný v živnostenském rejstříku je výroby, obchod a služby. Hlavní činností družstva je obchod, konkrétně nákup a prodej syrového mléka. Družstvo nakupuje syrové mléko od svých dodavatelů, kterými je 179 členů družstva, a následně ho prodává svým odběratelům, kterými jsou mlékárny, konkrétně Madeta a. s., Mlékárna Klatovy s. r. o., Mlékárna Hlinsko a. s., Moravia Lacto Jihlava a. s. a německá mlékárna GOLDSTEIG Käsereien Bayerwald GmbH. Pro své členy družstvo dále zajišťuje možnost nákupu za zvýhodněných cenových podmínek například minerální krmné doplňky a mléčné krmné směsi, od společnosti Fides Agro s. r. o. Šardice, dezinfekční a sanitační prostředky od společnosti Zemědělské služby Dynín a. s., silážní plachty od společnosti B+J Power s. r. o. Tábor, hospodářské potřeby od společnosti Z-Market Písek a B+J Power s. r. o. Tábor, rozborovou činnost zajišťuje společnost Agrola s. r. o. Jindřichův Hradec. Na základě dlouhodobých smluv zajišťuje družstvo pro členy velmi výhodné podmínky u třech nejvýznamnějších operátorů mobilních sítí O2, Vodafone, T-Mobile. Prostřednictvím pojišťovacího makléře Renomia a. s. vyjednává družstvo pro členy výhodnější podmínky pojištění.

## 4.2 Finanční analýza za rok 2020 a za rok 2021

Společnost Mlékařské a hospodářské družstvo JIH dosáhla za účetní období 2021 čistý obrat ve výši cca 4,5 mld. Kč a výsledek hospodaření po zdanění ve výši 950 tis. Kč. Z těchto a dalších údajů účetních výkazů obsažených ve Sbírce listin byly vypočteny vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy společnosti za rok 2020 a 2021 v oblasti zadluženosti, obratu, likvidity, krytí aktiv a rentability.

**Ukazatele zadluženosti** hodnotí finanční strukturu obchodní korporace a její vztah k majetkové struktuře. Čím vyšší zadluženost obchodní korporace vykazuje, tím vyšší na sebe bere riziko, protože musí být schopna splácet své dluhy/závazky bez ohledu na to, jak se jí v danou dobu daří (Knápková, 2013). Základním ukazatelem zadluženosti je **celková zadluženost**, označovaná také jako věřitelské riziko. Udává poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Charakterizuje míru krytí majetku cizími zdroji. Doporučená hodnota, kterou uvádí řada autorů odborné literatury, se pohybuje v rozmezí 30–60 %. Vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele (Jadviščík, 2011). Celková zadluženost společnosti dosáhla v roce 2021 79,48 %, v roce 2020 76,7 %. V obou letech se výše ukazatele pohybovala nad doporučenou hranicí a představovala tedy jisté riziko pro věřitele. Kvóta vlastního kapitálu je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost obchodní korporace a informuje o její kapitálové struktuře. **Kvóta vlastního kapitálu** se stanoví poměrem vlastního kapitálu a celkových aktiv. Kvóta vlastního kapitálu společnosti se v roce 2021 snížila na 20,52 % oproti roku 2020, kdy činila 23,3 %.

**Ukazatele obratu** hodnotí, jak efektivně obchodní korporace hospodaří se svými aktivy. Poskytují informace o návratnosti pohledávek a dluhů/závazků z tržeb, resp. informace o době, po kterou jsou v nich vázány finanční prostředky (Jadviščík, 2011). **Doba obratu pohledávek** udává, za jak dlouhou dobu odběratel v průměru uhradí pohledávku, resp., jak dlouho jsou platby od odběratelů vázány v podobě pohledávek. Stanoví se podílem pohledávek a průměrných denních tržeb za zboží, výrobky a služby. (Jadviščík, 2011). Doba obratu pohledávek společnosti činila v roce 2021 48,26 dne a v roce 2020 44,06 dne, což v obou letech ukazuje na horší platební kázeň odběratelů. **Doba obratu dluhů/závazků** udává, za jak dlouhou dobu obchodní korporace v průměru uhradí dluh/závazek věřitelům, resp. průměrný počet dní od vzniku dluhu/závazku do doby jeho úhrady. Zjistí se podílem dluhů/závazků a průměrných denních tržeb za zboží, výrobky a služby (Jadviščík, 2011). Doba obratu dluhů/závazků společnosti činila v roce 2021 39,83 dne a v roce 2020 35,58 dne, což v obou letech ukazuje na lepší platební kázeň

společnosti, než je kázeň odběratelů. Vzhledem k tomu, že hodnoty obou ukazatelů jsou ve sledovaných letech poměrně vyrovnané, znamená to, že společnost čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů přibližně stejně dlouhou dobu, jako poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům.

**Ukazatele likvidity** udávají schopnost obchodní korporace přeměnit aktiva na peněžní prostředky k úhradě svých dluhů/závazků. Nejvíce likvidní jsou hotové peníze v hotovosti, nejméně likvidní jsou stálá aktiva. **Pohotová likvidita** je vyjádřena poměrem pohotových oběžných aktiv a krátkodobých dluhů/závazků. Zjistí se podílem součtu krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek ke krátkodobým dluhům/závazkům. Pro zachování pohotové likvidity by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1. Doporučené rozmezí je 1–1,5 (Růčková, 2010). Pohotová likvidita společnosti činila v roce 2021 1,18 a v roce 2020 1,24. V obou letech se hodnoty ukazatele pohybovaly v doporučeném rozmezí. Je možné konstatovat, že platební schopnost společnosti je velmi dobrá. **Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Je vyjádřena poměrem celkových oběžných aktiv ke krátkodobým dluhům/závazkům. Hodnota ukazatele udává, zda by obchodní korporace uspokojila své věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnila veškerá oběžná aktiva na peněžní hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti obchodní korporace. Standardní hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5–2,5 (Růčková, 2010). Vzhledem k tomu, že společnost nevykazuje žádné zásoby, je vypočtená hodnota ukazatele běžná likvidita v obou letech stejná jako hodnota ukazatele pohotová likvidita. V této výši ukazatel běžné likvidity nedosahuje ani spodní hranice intervalu pro doporučené hodnoty.

**Ukazatele krytí aktiv** měří, jak jsou v obchodní korporaci naplňována tzv. bilanční pravidla. Zlaté bilanční pravidlo říká, že každé aktivum by mělo být financováno ze zdroje se stejnou dobou splatnosti, tzn., dlouhodobá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva krátkodobými zdroji. Podle stříbrného bilančního pravidla by měla být dlouhodobá aktiva financována vlastními zdroji a krátkodobá aktiva cizími zdroji (Portal.pohoda.cz, 2014). Vzhledem k tomu, že společnost nevykazuje žádná stálá aktiva, není možné ukazatele krytí aktiv vyčíslit.

**Ukazatele rentability** poměřují zisk dosažený obchodní korporací s velikostí zdrojů, které byly k dosažení zisku použity (Sedláček, 2011). **Rentabilita celkového kapitálu** odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány (Růčková, 2010). Stanoví se poměrem součtu zisku před zdaněním a placených



úroků k celkovým zdrojům. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší, aby se vložený kapitál co nejvíce zhodnocoval (Sedláček, 2011). Rentabilita celkového kapitálu společnosti činila v roce 2021 19,1 %, ovšem v roce 2020 pouhých 0,07 %. Nárůst hodnoty ukazatele v roce 2021 odráží pozitivní schopnost společnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. **Rentabilita vlastního kapitálu** vyjadřuje zhodnocení vlastního kapitálu vloženého do podnikání. Zjistí se poměrem čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Míra ziskovosti z vlastního kapitálu vlastníkům ukazuje, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos (Sedláček, 2011). Rentabilita vlastního kapitálu společnosti činila v roce 2021 0,74 % a v roce 2020 0,22 %. Velmi nízké hodnoty ukazatele jsou zapříčiněny velmi nízkou hodnotou čistého zisku společnosti v obou sledovaných letech.

Doporučení pro společnost s ohledem na výše uvedené: snížit celkovou zadluženost a tím zvýšit kvótu vlastního kapitálu, zvýšit likviditu (např. snížením krátkodobých dluhů/závazků), zvýšit rentabilitu celkového kapitálu i vlastního kapitálu (např. zvýšením zisku před zdaněním, resp. čistého zisku).

### 4.3 Příprava interního auditu

V rámci přípravy uskutečnění interního auditu byl proveden tzv. **předaudit** (viz kapitola 3.2.4.1). Při předauditu byla zjištěna organizační strukturu společnosti a rámcově zmapovány procesy, které ve společnosti probíhají.

#### 4.3.1 Desk research

Za účelem předauditu byl proveden desk research dokumentů dostupných z veřejných zdrojů, konkrétně z veřejného obchodního rejstříku (Sbírky listin) a webových stránek družstva, konkrétně:

- Stanovy společnosti z roku 2014,
- Účetní závěrka za období 2019–2021,
- Výroční zpráva za období 2019–2021,
- Zpráva auditora za období 2019–2021,
- Zápis z jednání členské schůze za období 2019–2021,
- Zápis z jednání představenstva za rok 2021,
- Zápis z jednání kontrolní komise za rok 2021,
- webové stránky Mlékařského a hospodářského družstva JIH.

### 4.3.2 Řízené rozhovory

Na základě informací získaných z veřejně dostupných zdrojů byla domluvena osobní schůzka s Ing. Karlem Bednářem, zmocněncem předsedy představenstva Zemědělského družstva Pluhův Žďár (dále také „předseda představenstva“ nebo „zadavatel auditu“). V rámci přípravy na osobní rozhovor proběhla příprava a naplánování rozhovoru. Preferovány byly otevřené otázky za účelem seznámení se s faktickými skutečностями a názorem zadavatele auditu (Příloha).

Cílem osobní schůzky bylo zjistit, zda získané informace o společnosti z veřejně dostupných zdrojů jsou správné, aktuální a kompletní, ověřit, jaká jsou očekávání zadavatele auditu v souvislosti s plánovaným interním auditem, jaké oblasti fungování společnosti považuje za rizikové, na které oblasti má být interní audit zaměřen.

Další detailní interní informace a další nezbytná dokumentace včetně přístupu k interním informačním systémům byly získány od ředitele společnosti Ing. Václava Dvořáka.

### 4.3.3 Výsledek předaudit

Výsledkem předaudit je přehled rizik, které auditor ve spolupráci se zadavatelem auditu využije k zacílení auditu na nejvíce problematické oblasti.

Prvním krokem byla eliminace některých rizik, která bylo možné identifikovat na základě výročních zpráv, zpráv auditora a účetních výkazů.

Ze zprávy auditora za rok 2021 je patrné, že společnost nedisponuje žádným dlouhodobým majetkem. Z toho důvodu bylo **vyřazeno investiční riziko**. Společnost nedisponuje ani žádnými zásobami, z toho důvodu bylo **vyřazeno riziko fyzického a cenového znehodnocení zásob**. Krátkodobý finanční majetek činí necelá 4 % oběžného majetku a je tvořen z peněžními prostředky v pokladně ve výši limitu stanoveném vnitřní směrnicí společnosti. 99,9 % peněžních prostředků je bezpečně uloženo na běžném účtu u Komerční banky. Z tohoto důvodu je **eliminováno riziko zcizení peněžních prostředků**. 96 % oběžného majetku tvoří převážně krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a daňové pohledávky ke státu. Daňové pohledávky ke státu nepředstavují pro společnost žádné riziko, neboť se jedná o každý měsíc se opakující nadměrný odpočet daně z přidané hodnoty, který vzniká z důvodu dodání zboží do zemí Evropské unie. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů z toho důvodu byly identifikovány jako možné riziko neuhrazení pohledávek.

Ze zprávy auditora za rok 2021 dále vyplynulo, že 79,5 % zdrojů společnosti tvoří závazky vůči dodavatelům. Vzhledem ke skutečnosti, že pohledávky jsou 1,2krát vyšší, než závazky **nehrozí u společnosti neschopnost uhradit své závazky**. Družstvo neviduje žádné krátkodobé a dlouhodobé úvěry, pouze kontokorentní úvěr u Komerční banky, který čerpá v minimální míře.

Z řízeného rozhovoru se zadavatelem auditu vyplynulo, že společnost funguje na trhu více než 28 let a za celou dobu existence neřešila platební neschopnost, nemá žádné dlouhodobé závazky, dlouhodobé ani krátkodobé úvěry. Zadavatel auditu uvádí, že tato skutečnost je především důsledkem toho, že společnost má dle vyjádření předsedy představenstva jasně nastavená pravidla finančního toku a že jsou oboustranně dodržována práva a povinnosti vyplývající z uzavřených smluvních vztahu jak ve vztahu k dodavatelům, tak i k odběratelům. Na základě tohoto vyjádření zadavatele auditu podpořeného faktem, že společnost má 1,2krát vyšší pohledávky než závazky, bylo **zavrženo podchycené riziko neuhrazení pohledávek** výše uvedené.

Zadavatel auditu dále uvedl, že vzhledem k druhu zboží, se kterým primárně obchodují, tj. nákup a prodej syrového mléka, řeší vedení společnosti nastalé každodenní problémy operativně tak, aby eliminovalo možnou přeměnu problému v riziko.

Lze konstatovat, že společnost aktivně řeší procesy z krátkodobého hlediska, nesleduje však možná dlouhodobá rizika.

Na základě uskutečněného řízeného rozhovoru se zadavatelem auditu a na základě vlastních pracovních zkušeností konzultanta v auditu v auditorské společnosti BDO byla identifikována další možná rizika společnosti:

- zastupitelnost ředitele společnosti,
- potenciální odchod jednotlivých dodavatelů / členů družstva,
- potenciální odchod jednotlivých odběratelů / mlékáren,
- evropská politika a národní politika zaměřená na zemědělství,
- měnový kurz koruny vůči euru.

Jednotlivá rizika uvedená v bakalářské práci jsou kategorizována z hlediska jejich významu dle níže uvedené tabulky 2.

Tabulka 2 Kritéria pro určení významnosti rizika

<b>Významnost rizika</b>	<b>Popis</b>
Vysoká	Jedná se o riziko, které by znamenalo významně ovlivnilo chod společnosti, vyžadovalo akutní řešení nastalé situace a případně mohlo znamenat i ukončení činnosti společnosti.
Střední	Jedná se o riziko, které by znamenalo ovlivnilo chod společnosti, ale bylo možné na něj v krátkodobém horizontu reagovat.
Nízká	Jedná se o riziko, které by faktický chod společnosti prakticky neovlivnilo, resp. by postihovalo vybrané činnosti či procesy.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivá rizika uvedená v bakalářské práci jsou kategorizována jejich pravděpodobnosti dle níže uvedené tabulky 3.

Tabulka 3 Kritéria pro určení pravděpodobnosti rizika

<b>Pravděpodobnost rizika</b>	<b>Popis</b>
Vysoká	Jedná se o riziko, které se vyskytne téměř vždy.
Střední	Jedná se o riziko, které se může a nemusí vyskytnout.
Nízká	Jedná se o riziko, které se vyskytuje pouze výjimečně.

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis, dopady a mitigace jednotlivých rizik jsou z hlediska přehlednosti uspořádány do níže uvedených tabulek 4 až 8.

Tabulka 4 Riziko zastupitelnosti ředitele společnosti

<b>Název rizika</b>	<b>Významnost</b>	<b>Pravděpodobnost</b>
Zastupitelnost ředitele společnosti	Vysoká	Vysoká
<b>Popis rizika</b>	Vzhledem k tomu, že ředitel společnosti je ve svojí pozici už od vzniku družstva v roce 1994 disponuje specifickými teoretickými znalosti	

	z prostředí společnosti, odbornými zkušenostmi, navázanými dlouhodobými obchodními styky, které jsou prakticky nepřenositelné na jinou osobu. Zároveň má již nárok na starobní důchod, a v budoucnu lze jeho odchod očekávat.
<b>Dopady rizika</b>	Dlouhodobá nepřítomnost ředitele by ohrozila chod činnosti a řízení společnosti v mnoha oblastech – uzavírání obchodů, vyjednávání s dodavateli a odběrateli, ohrožení platební morálky, prezentace společnosti na venek, účast na odborných akcích.
<b>Mitigace rizika</b>	Riziko lze částečně zmírnit pomocí hledání vhodného nástupce. S ohledem na specifickou znalost trhu a prostředí, ve kterém se společnost pohybuje bude nezbytné důkladné zaškolení v co možná nejširším rozsahu. Dalším opatřením ke snížení rizika je zpracovat podrobné postupy všech vnitřních procesů, které ve společnosti probíhají.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 Riziko masivního odchodu dodavatelů / členů družstva

	<b>Název rizika</b>	<b>Významnost</b>	<b>Pravděpodobnost</b>
	Masivní odchod dodavatelů / členů družstva	Vysoká	Nízká
<b>Popis rizika</b>	Obchodní činnost společnosti je zcela závislá na dodávkách syrového mléka od dodavatelů/členů družstva. Zásadní snížení počtu členů družstva z různých důvodů (finanční, generační, obchodní, zdravotní, ukončení činnosti atd.) by významně ovlivnilo chod společnosti.		
<b>Dopady rizika</b>	S ohledem na hlavní předmět činnosti společnosti by společnost nemohla dostát svým smluvním povinnostem vůči odběratelům a zároveň by musela zaplatit sankce ze stávajících smluv s odběrateli. Společnost má významnou pozici na trhu s mlékem, zásadně by se změnilo rozložení sil na trhu s negativním dopadem na výkupní cenu mléka.		
<b>Mitigace rizika</b>	Vedení společnosti vyjednává se svými odběrateli prodejní cenu mléka s cílem nakupovat mléko od svých dodavatelů za nejlepší cenu na trhu.		

	Výkupní cena mléka pro členy družstva byla historicky vždy vyšší než průměrná cena na tuzemském trhu. Společnost má dále interně stanovenou sankci za porušení smluvních povinností (přerušení dodávek mléka) vůči členu družstva, tj. zaplatit blíže nespecifikovanou cenu z jednoho litru syrového mléka za celou dobu zbývající do ukončení smluvního vztahu.
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Riziko masivního odchodu odběratelů / mlékáren

Název rizika	Významnost	Pravděpodobnost
Masivní odchod odběratelů / mlékáren	Střední	Nízká
<b>Popis rizika</b>	Vzhledem k tomu, že výše uvedené mlékárny (Madeta a. s., Mlékárna Klatovy s. r. o., Mlékárna Hlinsko a. s., Moravia Lacto Jihlava a. s. a německá mlékárna GOLDSTEIG Käsereien Bayerwald GmbH) jsou jedinými odběrateli společnosti, jejich masivní odchod by ovlivnil chod společnosti, resp. množství nabízeného produktu. Kvůli tomu, že se jedná o potravinu, nelze uvažovat jeho skladování. Nicméně, riziko ukončení smluvního vztahu ze strany jednotlivých mlékáren je společností považováno pouze za teoretickou možnost, neboť společnost dodává do každé z mlékáren významné množství mléka, které je zásadní pro jejich fungování.	
<b>Dopady rizika</b>	Vzhledem k charakteru zboží (syrové mléko) by jak ve společnosti, resp. u jednotlivých členů a na tuzemském trhu nastal krátkodobý přebytek mléka. Toto riziko by společnost musela řešit přesunem dodávek do jiných mlékáren v České republice nebo do zahraničí.	
<b>Mitigace rizika</b>	Sankce za porušení smluvních podmínek jsou stanoveny ve smlouvách, nicméně obchodní spolupráce je převážně postavena na dlouhodobých vztazích, vzájemné důvěře, vysoké a nadstandardní kvalitě dodávek a v neposlední řadě i významném objemu dodávek mléka.	

	V případě přerušení dodávek do smluvních mlékáren by společnost využila dlouhodobé zkušenosti s dodávkami mléka do zemí Evropské unie. V takovém případě by zahájila obchodní jednání o možnosti navýšení objemu dodávek stávajícímu zahraničnímu odběrateli, případně by oslovila další mlékárenské společnosti v zahraničí, které poptávají mléko.
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Riziko evropské politiky a národní politiky zaměřené na zemědělství

Název rizika	Významnost	Pravděpodobnost
Evropská politika a národní politika zaměřená na zemědělství	Střední	Střední
<b>Popis rizika</b>	Pravidla evropské Společné zemědělské politiky, ovlivňují a dále budou významně ovlivňovat produkční zemědělství. Omezující faktory a snížení dotačních prostředků dle zástupců společnosti povedou ke snížení produkce jak v rostlinné, tak i v živočišné výrobě. Lze předpokládat, že výroba mléka, jako nejsložitější a nejnáročnější odvětví, bude pod velkým ekonomickým tlakem, který v konečném důsledku povede k snížení produkce mléka. V návaznosti na to se dá očekávat odliv členů a nutné úpravy smluvních vztahů s odběrateli.	
<b>Dopady rizika</b>	Závislost zemědělské výroby na národních či evropských dotacích je v celé EU vysoká. Pokud výrobce mléka nesplní podmínky pro získání dotace, tato skutečnost významně ovlivní efektivnost jejich výroby. Pokud nastane situace, že snížený objem dotačních prostředků a celková situace na trhu bude dlouhodobě nepříznivá, bude docházet ke snížení produkce mléka nejen v Evropské unii, ale i v České republice.	
<b>Mitigace rizika</b>	Společnost má jen minimální možnost ovlivnit národní politiku zaměřenou na zemědělství a žádnou možnost ovlivnit evropskou Společnou zemědělskou politiku. V závislosti na směřování	

	zemědělských politik v regionu bude dále upravovat fungování společnosti (spolupráce s dodavateli a odběrateli).
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 Riziko měnového kurzu koruny vůči euru

Název rizika	Významnost	Pravděpodobnost
Měnový kurz koruny vůči euru	Vysoká	Střední
<b>Popis rizika</b>	Vzhledem k obchodní spolupráci společnosti s členskými zeměmi Evropské unie a vzhledem k úhradám odběratelských faktur v eurech, je pro společnost finančním rizikem měnový kurz koruny vůči euru, resp. posilování koruny vůči euru. Největší riziko v této oblasti představuje kurzová ztráta, která může nastat při nesprávném zařizování měnového kurzu, nebo při významném posílení koruny vůči euru, které by bylo regulováno státem.	
<b>Dopady rizika</b>	Riziko měnového kurzu při posilování koruny způsobí společnosti nižší tržby z prodeje zboží. Vzhledem k variabilitě měnového kurzu je žádoucí revidovat obchodní smlouvy s odběrateli v části cenové kalkulace mléka.	
<b>Mitigace rizika</b>	Společnost využívá finančních nástrojů nabízených komerčními bankami k fixaci měnového kurzu využívaného v obchodním styku se zahraničními odběrateli a partnery na tři roky dopředu.	

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Program interního auditu

Na základě výsledků předauditu byl se zadavatelem auditu sestaven program interního auditu, který zahrnuje specifikaci **oblastí interního auditu**:

- cíl interního auditu,
- harmonogram prací interního auditu,
- plán personálního a finančního zabezpečení interního auditu.



**Cílem interního auditu** je prověřit a zhodnotit stávající nastavení vnitřních procesů ve společnosti a poskytnout doporučení pro optimalizaci fungování společnosti Mlékařského a hospodářského družstva JIH.

**Harmonogram prací interního auditu** byl rozdělen na tři etapy. Zahájení auditu a úvodní rozhovor se proběhlo v září 2022, předaudit byl proveden v říjnu 2022, realizace auditu se uskutečnila ve společnosti v období listopadu a prosince 2022. Auditní zpráva byla zpracována a předána v lednu 2023.

**Plán personálního a finančního zabezpečení interního auditu** vychází ze skutečnosti, že součástí organizační struktury společnosti není útvar interního auditu ani nevyužívá služby externí společnosti pro výkon interního auditu. Interní audit byl zpracován na základě osobních zkušeností z pozice konzultanta v auditorské společnosti BDO a využit pro zpracování praktické části bakalářské práce. Z důvodu využití dat a závěrů z interního auditu v bakalářské práci nebyla požadována žádná finanční odměna za zpracování auditu.

Interní audit je s ohledem na charakter, velikost a fungování společnosti a na základě výše identifikovaných rizik zaměřen na provoz a řízení společnosti s důrazem na kompetence, personální zajištění a vnitřní kontroly s využitím uvedených metod.

Níže uvedená tabulka 9 zachycuje jednotlivé oblasti interního auditu, pro každou oblast stanovené hypotézy a použité metody.

Tabulka 9 Oblasti interního auditu

Oblast	Hypotézy	Použité metody
<b>Řízení společnosti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Principy řízení společnosti jsou zakotveny ve zvláštním dokumentu.</li> <li>Ředitel společnosti a ostatní osoby začleněné do řízení společnosti mají jasně vymezeny pravomoci, kompetence a zodpovědnosti.</li> <li>Řízení společnosti podléhá kontrole nezávislým orgánem.</li> <li>Společnost účinně řídí rizika (eviduje a monitoruje je ve zvláštním dokumentu).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza vnitřní řídicí dokumentace</li> <li>Mapování stávajících procesů a nástrojů</li> <li>Rozhovory s odpovědnými zaměstnanci</li> </ul>

<b>Personální práce</b>	<p>5. Řízení lidských zdrojů společnosti, včetně zastupitelnosti zaměstnanců, je formálně upraveno ve zvláštním dokumentu.</p> <p>6. Společnost disponuje střednědobým personálním plánem, aby mohla reagovat na fluktuaci zaměstnanců.</p>	
-------------------------	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5 Přehled provedených prací

Během interního auditu byla provedena rámcová analýza fungování Mlékařského a hospodářského družstva JIH. Na základě poskytnutých materiálů byla provedena analýza veřejně dostupné i interní **dokumenty a data**:

- veřejně dostupné dokumenty (Stanovy společnosti z roku 2014, Účetní závěrka za období 2019–2021, Výroční zpráva za období 2019–2021, Zpráva auditora za období 2019–2021, Zápisy z jednání členské schůze za období 2019–2021, Zápisy z jednání představenstva za rok 2021, Zápisy z jednání kontrolní komise za rok 2021, webové stránky Mlékařského a hospodářského družstva JIH),
- interní dokumenty (pracovní smlouvy, kupní smlouvy, směrnice GDPR, vnitropodniková směrnice pro vedení účetnictví).

Dále byl uskutečněn **řízený rozhovor** se zadavatelem auditu a **individuální rozhovor** s ředitelem společnosti za účelem posouzení, fungování a nastavení dílčích procesů ve společnosti a analyzovány odpovědi získané z těchto rozhovorů.

#### 4.6 Auditní zjištění a doporučení

Výsledkem interního auditu a klíčovým závěrem, který zadavatele auditu zajímá nejvíce, jsou auditní zjištění a doporučení k nápravě. Stejně tak na základě interního auditu, který se týkal provozu a řízení společnosti Mlékařské a hospodářské družstvo JIH provedeného v rámci praktické části bakalářské práce, byla formulována klíčová zjištění a doporučení. S ohledem na požadovanou osnovu, téma bakalářské práce a charakter praktické části, jsou auditní zjištění a doporučení uvedena v kapitole 5 Zhodnocení a doporučení.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Výsledkem praktické části, tj. provedení interního auditu provozu a řízení společnosti Mlékařské a hospodářské družstvo JIH, byla formulace klíčových auditních zjištění. Jednotlivá zjištění jsou kategorizována z hlediska jejich významnosti dle níže uvedené tabulky 10.

Tabulka 10 Kritéria pro určení významnosti zjištění

Významnost zjištění	Popis
Vysoká	Jedná se o zjištění, které by významně ovlivnilo chod společnosti.
Střední	Jedná se o zjištění, které by ovlivnilo chod společnosti, ale bylo možné na něj v krátkodobém horizontu reagovat.
Nízká	Jedná se o zjištění, které by faktický chod společnosti prakticky neovlivnilo, resp. by postihovalo vybrané činnosti či procesy.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1 Přehled jednotlivých zjištění

Na základě stanových významností zjištění byl zpracován přehled jednotlivých zjištění do níže uvedené tabulky 11.

Tabulka 11 Přehled jednotlivých zjištění

<b>Zjištění 1:</b> Principy řízení společnosti jsou zakotveny ve zvláštním dokumentu	Významnost: Nízká/Střední
<b>Bylo zjištěno,</b> že základní principy řízení společnosti jsou zakotveny ve stanovách z 11. června 2014. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která mění stanovy a volí a odvolává členy představenstva a kontrolní komise. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které navenek zastupuje předseda nebo místopředseda. Ředitel společnosti řídí a organizuje běžnou činnost a není orgánem družstva.	

<p>Dále bylo zjištěno, že společnost nemá ke dni zpracování bakalářské práce, vyjma obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), žádné vnitřní předpisy, které by upravovaly její vnitřní fungování nebo detailně popisovaly vybrané podpůrné procesy.</p>	
<p><b>Zjištění 2:</b> Vymezení kompetencí orgánů a managementu</p>	<p>Významnost: Nízká/Střední</p>
<p><b>Bylo zjištěno,</b> že pravomoci, kompetence a zodpovědnosti osob začleněných do řízení společnosti jsou vymezeny ve stanovách z 11. června 2014.</p> <p>Členská schůze schvaluje účetní závěrku, rozhoduje o koncepci družstva, o rozdělení zisku, o změně základních členského vkladu, o odměnách představenstva a kontrolní komise. Představenstvo plní usnesení členské schůze, rozhoduje o přijímání a vylučování členů, rozhoduje o obchodní činnosti družstva, schvaluje organizační a pracovní řád družstva, jmenuje a odvolává ředitele družstva. Ředitel družstva zabezpečuje obchodní činnost pod vedením představenstva, vydává pokyny pro podřízené zaměstnance, kontroluje jejich práci. Z výše uvedeného vyplývá, že stanovy definují rámec fungování společnosti.</p> <p>Na každodenní agendu a činnosti jednotlivých osob, resp. průběh podpůrných procesů, je třeba reagovat pružněji např. pomocí interního předpisu, jehož tvorba a schválení je v pravomoci ředitele společnosti a nevyžaduje změnu stanov schválených členskou schůzí.</p>	
<p><b>Zjištění 3:</b> Řízení společnosti podléhá kontrole nezávislým orgánem</p>	<p>Významnost: Střední/Nízká</p>
<p><b>Bylo zjištěno,</b> že řízení společnosti podléhá kontrole nezávislým orgánem.</p> <p>Kontrolním orgánem družstva je kontrolní komise, která formálně kontroluje veškerou činnost družstva, je nezávislá na ostatních orgánech družstva. Dává stanovisko ke každé účetní závěrce, k rozdělení zisku, upozorňuje představenstvo na nedostatky a dohlíží na splnění nápravných opatření. Ze získaných informací o činnosti kontrolní komise je však patrné, že v posledních letech se komise zaměřovala primárně na klíčové obchodní procesy a neřešila tak např. výhodnost uzavíraných smluv za externí služby (právní služby, propagace), kvalitu zabezpečení informačních technologií, efektivitu nákladů za cestovné a reprezentaci apod. Stavby jednotlivých druhů majetku, závazků, vlastního kapitálu, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření vykázaných v účetní závěrce ověřuje nezávislá auditorská společnost.</p>	

<p>S ohledem na skutečnost, že společnost nemá detailně popsány vnitřní procesy, a s ohledem na to, jak jsou vnitřně nastaveny kompetence jednotlivých orgánů, mohou dle názoru auditora nastat situace, kdy může ředitel společnosti činit některé kroky bez adekvátních kontrolních mechanismů.</p>	
<p><b>Zjištění 4:</b> Řízení rizik</p>	<p>Významnost: Střední</p>
<p><b>Bylo zjištěno</b>, že společnost rizika cíleně neřídí a je ke dni zpracování bakalářské práce je neevidovala v psané podobě.</p> <p>Z řízených rozhovorů vyplynulo, že se společnost primárně zaměřovala na eliminaci rizik přímo souvisejících s klíčovými procesy, tj. nákup a prodej syrového mléka a s ním souvisejícími dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Tato rizika jsou pro společnost zásadní. Z předauditu však vyplynulo, že existují i další rizika (např. zastupitelnost ředitele společnosti), které ke dni zpracování bakalářské práce evidovala spíše okrajově.</p>	
<p><b>Zjištění 5:</b> Řízení lidských zdrojů</p>	<p>Významnost: Vysoká</p>
<p>Z organizační struktury zachycené v obrázku 3 je patrné, že ve společnosti pracuje ředitel společnosti a účetní. <b>Bylo zjištěno</b>, že oblast řízení lidských zdrojů není ve společnosti s ohledem na počet zaměstnanců formálně upravena.</p> <p>Práva a povinnosti obou zaměstnanců jsou definovány jejich pracovními smlouvami. Nadřazeným orgánem ředitele společnosti je představenstvo, které ho dle stanov jmenuje, odvolává a přiděluje mu úkoly. Nadřízeným zaměstnancem účetní je ředitel společnosti. Z pracovních náplní obou zaměstnanců vyplývá, že jsou vzájemně nezastupitelní. Při krátkodobé i dlouhodobé absenci účetní má společnost možnost využít účetní z externí firmy, která pro společnost zajišťuje kompletní softwarové vybavení. Při krátkodobé nepřítomnosti ředitele společnosti jej zastupuje předseda, případně místopředseda představenstva. Z dlouhodobého hlediska by pozici ředitele však nemohl vykonávat předseda ani místopředseda představenstva, neboť sami řídí a odpovídají za činnost vlastních zemědělských firem.</p>	
<p><b>Zjištění 6:</b> Personální plán</p>	<p>Závažnost: Nízká</p>
<p>Společnost nedisponuje vnitřními předpisy, které by tuto oblast blíže upravovaly, ani v oblasti řízení lidských (viz zjištění 1 a 5). <b>Bylo zjištěno</b>, že fluktuace zaměstnanců ve společnosti je nízká.</p>	

Ředitel je ve společnosti zaměstnán od roku 1994, účetní od roku 2000, proto společnost ke dni zpracování bakalářské práce neřešila problematiku personálního plánování. V rámci auditních prací bylo zjištěno, že ředitel společnosti má již nárok na starobní důchod, lze tedy v budoucnu očekávat jeho odchod ze společnosti. Ke dni zpracování bakalářské práce společnost nemá specifikovány požadavky, které by měl splňovat jeho nástupce, ani v jeho hledání nepodniká žádné kroky.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Přehled souvisejících doporučení

K výše uvedením zjištěním byla v níže uvedené tabulce 12 navržena související doporučení.

Tabulka 12 Přehled souvisejících doporučení

<p><b>Doporučení 1:</b> Principy řízení společnosti jsou zakotveny ve zvláštním dokumentu</p>
<p>Lze konstatovat, že formální úprava základního rámce řízení společnosti je s ohledem na její velikost, počet zaměstnanců a charakter činnosti dostačující. S ohledem na závěry zjištění 1 a zjištění 5 <b>doporučuji</b> blíže zmapovat průběh vybraných podpůrných procesů a zvážit vytvoření základní sady vnitřních předpisů, tak aby bylo možné průběh těchto procesů dále optimalizovat a předat znalosti o fungování společnosti dalším zaměstnancům, kteří se potenciálně stanou její součástí.</p>
<p><b>Doporučení 2:</b> Vymezení kompetencí orgánů a managementu</p>
<p>Lze konstatovat, že formální úprava vymezení kompetencí orgánů a managementu v rámci stanov je s ohledem na její velikost, orgánů a charakter činnosti dostačující. V návaznosti na závěry zjištění 1 a zjištění 5, <b>doporučuji</b> zvážit vytvoření vnitřního předpisu, který by detailněji upravoval každodenní chod společnosti, vybrané agendy a činnosti jednotlivých osob, a jehož vytvoření by bylo v pravomoci ředitele společnosti a nevyžadovalo by změnu stanov členskou schůzí.</p>
<p><b>Doporučení 3:</b> Řízení společnosti podléhá kontrole nezávislým orgánem</p>
<p>Činnost společnosti podléhá pouze kontrole vnitřní kontrolní komise, která kontroluje veškerou činnost družstva, a externího auditora, jehož úkolem je každoroční audit účetní závěrky. S ohledem na velikost společnosti a charakter její činnosti není na místě vytvářet</p>

<p>pozici interního auditora a zahrnovat jí do organizační struktury společnosti, nicméně do budoucna <b>doporučuji</b> zvážit spolupráci s externími subjekty pro posouzení fungování vybraných činností společnosti, kterým se kontrolní komise v minulosti nevěnovala nebo které vyplnou z aktuální analýzy rizik (viz doporučení 4).</p>
<p><b>Doporučení 4: Řízení rizik</b></p>
<p>S ohledem na průběh a výsledky předauditu <b>doporučuji</b> pro zdokumentovaná rizika zpracovat registru rizik, který by obsahoval popis jednotlivých rizik, jejich dopady a opatření ke zmírnění nebo eliminaci. Rizika je na místě členit podle významnosti na chod organizace a podle pravděpodobnosti jejich výskytu (viz kapitola 4.1.3).</p>
<p><b>Doporučení 5: Řízení lidských zdrojů</b></p>
<p>S ohledem na závěry zjištění 1 a zjištění 2 <b>doporučuji</b> formulovat vnitřní předpis týkající se personální práce ve společnosti, který bude pokrývat základní činnosti práce s lidskými zdroji (nábor, zaškolení, odměňování, vzdělávání, zastupitelnost). Vzhledem k tomu, že stávající zaměstnanci jsou vzájemně nezastupitelní a dlouhodobá zastupitelnost ředitele společnosti není možná, <b>doporučuji</b> připravit a formulovat opatření (jednotlivé kroky), pro případ že by taková situace v krátkodobém či střednědobém horizontu nastala.</p>
<p><b>Doporučení 6: Personální plán</b></p>
<p>S ohledem na závěry zjištění 5 a zjištění 6 <b>doporučuji</b>, specifikovat požadavky na nástupce ředitele společnosti a zajistit, aby znalosti o vnitřním fungování společnosti, kterými stávající ředitel disponuje, byly zaznamenány v rámci vnitřní řídicí dokumentace.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Závěr

Účelem interního auditu je pomoci společnosti dosahovat stanoveného cíle, zajistit metodický přístup k hodnocení a zlepšování systému řízení rizik, řídicích, podpůrných a kontrolních procesů. Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému ve společnosti a poskytuje jí informace, analýzy, zjištění a doporučení pro zvýšení efektivnosti její činnosti. Interní audit může být zaměřen na různé oblasti, např. účetní kontrolu, kontrolu procesů, kontrolu veřejných zakázek, efektivní komunikaci.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvořit ucelenou kompilaci teoretických informací o problematice interního auditu v obchodních korporacích a následná praktická aplikace získaných teoretických poznatků prostřednictvím provedení analýzy vnitřních procesů vybrané obchodní korporace Mlékařské a hospodářské družstvo JIH. Teoretická východiska byla zacílena na charakteristiku obchodních korporací s akcentem na družstva, neboť právní formou podnikání vybrané obchodní korporace je družstvo. Hlavní důraz v literárních rešerších byl s ohledem na zadání bakalářské práce kladen na interní audit, jeho souvislost s kontrolou a externím auditem. Zvláštní pozornost byla věnována metodám interního auditu, jeho průběhu a výstupům. Při praktické aplikaci získaných teoretických poznatků byly popsány a charakterizovány jednotlivé činnosti interního auditu a jejich výstupy. Celý proces interního auditu byl zahájen tzv. předauditem, v rámci, kterého byly provedeny rešerše dat z veřejně dostupných zdrojů, řízený rozhovor se zadavatelem auditu a následně zpracovány výsledky předauditů v podobě identifikovaných rizik. V rámci programu interního auditu, který byl stanoven na základě identifikovaných rizik, byly vytyčeny oblasti interního auditu, jeho cíle, harmonogram prací a plán personální a finančního zabezpečení interního auditu. Podle zpracovaného programu auditu byly provedeny nezbytné analýzy veřejně dostupných i interních dokumentů a dat a analýzy odpovědí získaných z řízeného rozhovoru se zadavatelem auditu a z individuálního rozhovoru s ředitelem společnosti.

Dílčím cílem bakalářské práce bylo vypracovat finanční analýzu obchodní korporace Mlékařské a hospodářské družstvo JIH pomocí vybraných poměrových ukazatelů rok za 2020 a za rok 2021. Celková zadluženost společnosti dosáhla v roce 2021 79,48 %, v roce 2020 76,7 %. V obou letech se výše ukazatele pohybovala nad doporučenou hranicí a představovala tedy jisté riziko pro věřitele. Doba obratu pohledávek společnosti činila v roce 2021 48,26 dne a v roce 2020 44,06 dne. Doba obratu dluhů/závazků společnosti



činila v roce 2021 39,83 dne a v roce 2020 35,58 dne. Vzhledem k tomu, že hodnoty obou ukazatelů jsou ve sledovaných letech poměrně vyrovnané, znamená to, že společnost čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů přibližně stejně dlouhou dobu, jako poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům. Pohotová likvidita společnosti činila v roce 2021 1,18 a v roce 2020 1,24. V obou letech se hodnoty ukazatele pohybovaly v doporučeném rozmezí 1–1,5. Lze tedy konstatovat, že platební schopnost společnosti je velmi dobrá. Hodnota ukazatele běžná likvidita je v obou letech stejná jako hodnota ukazatele pohotová likvidita, protože společnost nevykazuje žádné zásoby. Vzhledem k tomu, že společnost nevykazuje ani žádná stálá aktiva, není možné vyčíslit ukazatele krytí aktiv. Rentabilita celkového kapitálu společnosti činila v roce 2021 19,1 %, v roce 2020 pouhých 0,07 %. Nárůst hodnoty ukazatele v roce 2021 odráží pozitivní schopnost společnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti činila v roce 2021 0,74 % a v roce 2020 0,22 %. Velmi nízké hodnoty ukazatele jsou zapříčiněny velmi nízkou hodnotou čistého zisku společnosti v obou sledovaných letech. S ohledem na výše uvedené bylo společnosti doporučeno snížit celkovou zadluženost a tím zvýšit kvótu vlastního kapitálu, zvýšit likviditu např. snížením krátkodobých dluhů/závazků, zvýšit rentabilitu celkového kapitálu i vlastního kapitálu např. zvýšením zisku před zdaněním, resp. zvýšením čistého zisku.

Za účelem splnění dalšího dílčí cíle bakalářské práce byla formulována následující auditní zjištění:

- základní principy řízení společnosti včetně pravomocí, kompetencí a zodpovědnosti osob začleněných do řízení společnosti jsou vymezeny ve stanovách z 11. června 2014,
- společnost ke dni zpracování bakalářské práce nedisponuje vnitřními předpisy vyjma obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR),
- řízení společnosti podléhá kontrole vnitřní kontrolní komise a kontrole externí auditní společnosti,
- společnost rizika cíleně neřídí a ke dni zpracování bakalářské práce je neevidovala v psané podobě,
- oblast řízení lidských zdrojů není ve společnosti s ohledem na počet zaměstnanců formálně upravena,

- společnost ke dni zpracování bakalářské práce neřešila problematiku personálního plánování s ohledem na dosavadní stálost obou svých zaměstnanců.

K těmto zjištěním byla navržena související doporučení:

- blíže zmapovat průběh procesů a zvážit vytvoření základní sady vnitřních předpisů (organizace práce, personální práce, bezpečnost dat a informací atd.),
- zvážit spolupráci s externími subjekty pro posouzení fungování vybraných činností společnosti (služby interního auditu ad hoc),
- zdokumentovat všechna rizika společnosti a zpracovat registr rizik, který bude obsahovat popis jednotlivých rizik, jejich dopady a opatření ke zmírnění nebo eliminaci,
- specifikovat požadavky na nástupce ředitele společnosti a zajistit, aby znalosti o vnitřním fungování společnosti, kterými stávající ředitel disponuje, byly zaznamenány v rámci vnitřní řídicí dokumentace.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Monografie

1. BŘEZINOVÁ, H. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-640-2.
2. DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
3. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2002. 100 s. ISBN 80-245-0383-2.
4. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
5. DVOŘÁČEK, J. a T. KAFKA. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.
6. KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
7. KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
8. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a P. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
9. MOLNÁR, Z. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.
10. MÜLLEROVÁ, L., KRÁLÍČEK, V. *Auditing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2018-6.
11. MÜLLEROVÁ, L., ŠINDELÁŘ, M. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5806-0.
12. REIDER, H. R. *The Complete Guide to Operational Auditing*. 1st edition New York (USA): John Wiley, 1994. ISBN 978-0471594192.
13. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
14. SAWYER, L. B. *Internal auditing*. 5th edition Florida (USA): The Institute of Internal Auditors, 2003. ISBN 0-89413-509-0.
15. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

## Internetové zdroje

16. ABCREDAKCE. *Business Research – Vy a konkurence* [online]. 2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.abcredakce.cz/metody-business-research-obchodni-pruzkum/>
17. BUSINESSCENTER.PODNIKATEL.CZ. *Společnost s ručením omezeným – základní informace* [online]. 2014 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/spolecnost-s-rucenim-omezenym-zakladni-informace/>
18. BUSINESSCENTER.PODNIKATEL.CZ. *Družstvo* [online]. 2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/druzstvo/>
19. BUSINESSINFO.CZ. *Obchodní korporace – založení a vznik* [online]. 2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi/2/>
20. BUSINESSINFO.CZ. *V Česku vzniká méně firem než v uplynulých letech. Důvodem jsou zvýšená podnikatelská rizika* [online]. 2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/v-cesku-vznika-mene-firem-nez-v-uplynulych-letech-duvodem-jsou-zvysena-podnikatelska-rizika/>
21. ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Definice interního auditu* [online]. 2022 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ippf-file/6CZ-df14-definice.pdf>
22. ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Interní audit* [online]. 2022 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>
23. HONZÍKOVÁ, K. *Předaudit a jeho výhody. Grant Thornton* [online]. 2019 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.gtnews.cz/publikace/predaudit-a-jeho-vyhody/>
24. JADVIŠČÁK, D. *Financnianalyza.webnode.cz: Ukazatelé aktivity* [online]. 2011 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <http://financnianalyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
25. KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Dokumentace auditu* [online]. 2006 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/data/Methodika/Auditing/ISA/ISA230.pdf>

26. MANAGEMENT MANIA. *Auditor* [online]. 2017 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/auditor>
27. NEŠPOR, Z. R. Analýza dokumentů. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2018 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza\\_dokument%C5%AF](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF)
28. NEŠPOR, Z. R. Techniky sběru informací. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2018 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky\\_sb%C4%9Bru\\_informac%C3%AD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky_sb%C4%9Bru_informac%C3%AD)
29. PORTAL.POHODA.CZ. Základy účetnictví a financí pro podnikatele – 6. část [online]. 2014 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zaklady-ucetnictvi-a-financi-pro-podnikatele-%E2%80%93-6-c/?feed=podnikatel>
30. ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 90/2012 Sb.* [online]. 2012 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90?text=z%C3%A1kon+o+obchodn%C3%ADch+korporac%C3%ADch>
31. ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 455/1991 Sb.* [online]. 1991 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

## **8 Seznam obrázků, tabulek a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1	Rozdělení obchodních korporací .....	14
Obrázek 2	Schéma realizace interního auditu .....	25
Obrázek 3	Organizační struktura společnosti .....	29

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1	Mlékařské a hospodářské družstvo JIH – základní informace .....	28
Tabulka 2	Kritéria pro určení významnosti rizika .....	36
Tabulka 3	Kritéria pro určení pravděpodobnosti rizika .....	36
Tabulka 4	Riziko zastupitelnosti ředitele společnosti .....	36
Tabulka 5	Riziko masivního odchodu dodavatelů / členů družstva .....	37
Tabulka 6	Riziko masivního odchodu odběratelů / mlékáren .....	38
Tabulka 7	Riziko evropské politiky a národní politiky zaměřené na zemědělství .....	39
Tabulka 8	Riziko měnového kurzu koruny vůči euru .....	40
Tabulka 9	Oblasti interního auditu .....	41
Tabulka 10	Kritéria pro určení významnosti zjištění .....	43
Tabulka 11	Přehled jednotlivých zjištění .....	43
Tabulka 12	Přehled souvisejících doporučení .....	46

### **8.3 Seznam použitých zkratk**

A. s. – Akciová společnost

BDO – BDO Czech Republic s.r.o.

ČR – Česká republika

DIČ – Daňové identifikační číslo

EU – Evropská unie

EUR – Společná evropská měnová jednotka  
GmbH – Společnost s ručením omezeným  
GDPR – General Data Protection Regulation  
IČ – Identifikační číslo osoby  
Kč – Koruna česká  
KPMG – Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler  
S. r. o. – Společnost s ručením omezeným  
Sb. – Sbirka zákonů České republiky

## **Přílohy**

Příloha – Řízený rozhovor se zadavatelem auditu

### **Otázky na řízený rozhovor s Ing. Karlem Bednářem, zadavatelem auditu**

#### **Řízení společnosti**

Kdo a jakým způsobem definuje základní procesy probíhající se společností?

Jak jsou zajištěny zdroje informací potřebné pro fungování vnitřních procesů?

Kdo zodpovídá za běžnou činnost společnosti? Kdo tváří kupní smlouvy a kdo je podepisuje?

Existují ve společnosti krátkodobé či dlouhodobé strategie? Je strategie společnosti pravidelně vyhodnocována?

Naplnuje představenstvo svou činností zásady správy a řízení společnosti? Jsou vztahy mezi představenstvem, kontrolní komisí, vedením společnosti v souladu se stanovami?

Analyzuje kontrolní komise rozhodnutí představenstva? Dohlíží kontrolní komise na hospodaření družstva?

Kdo a jak zajišťuje informovanost členů družstva o dosahovaných výsledcích společnosti?

Jak jsou identifikovány ve společnosti potenciální problémy?

Jak je ověřováno podpisové právo na jednotlivé úkony?

#### **Řízení lidských zdrojů**

Hodnotí vedení společnosti pracovní výkony zaměstnanců a hledá cesty k jejich zdokonalení?

Má společnost vytvořen motivační systém přispívající ke stabilizaci zaměstnanců?

Jakým způsobem jsou zaměstnanci kontrolováni? Jak jsou nastaveny pravidla odměňování?

#### **Výzkum trhu**

Kdo se zabývá marketingovou činností, kdo identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby? Kdo analyzuje vnější ekonomické, politické, právní, ekologické faktory?

Jak společnost využívá potenciálních nových příležitostí na trhu?

#### **Uzavírání obchodních smluv s dodavateli a odběrateli**

Jak je prověřováno, že jsou vybráni stabilní dodavatelé a finančně odběratelé?

Jak jsou řešena případná porušení kupních smluv? Jsou v obchodní styku uplatňovány sankce?

#### **Nákup zboží od dodatelů a prodej zboží odběratelům**

Kdo provádí a zodpovídá za měření vzorku odebíraného mléka z odběrného místa? Kdo je zodpovědný za přípravu a zpřístupnění odběrného místa?

Kdo a jak zajišťuje svoz mléka od jednotlivých dodavatelů?

Jaká existují kritéria pro uzavření obchodního vztahu s potenciálními odběrateli?