

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2011**

**Dana Soudková**

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Finanční kontrola, efektivnost a hospodárnost firmy**

**Dana Soudková**

**Bakalářská práce**

**2011**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dana SOUDKOVÁ**  
Osobní číslo: **E07937**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Finanční kontrola, efektivnost a hospodárnost firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod, definování cíle práce
2. Vymezení finanční kontroly, efektivnosti a hospodárnosti firmy
3. Vnitřní kontrolní systém
4. Systém řízení rizik v orgánech veřejné správy
5. Doporučení pro praxi
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Pokyny a metodiky CHJ MF ČR (CHJ 1-18, 2004-2005)
2. PEKOVÁ, J. Veřejné finance, úvod do problematiky, Praha: ASPI, a.s., 2005, s.528
3. Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb.
4. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem během zpracování tématu využila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 03. 05. 2011

Dana Soudková

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za odborné vedení při vypracování mé závěrečné práce, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu poskytoval.

Dále bych chtěla poděkovat panu Davidu Polákovi a paní Andree Hricinové za to, že mi poskytli veškeré informace potřebné k mé práci a ochotně se mnou spolupracovali.

## **Anotace**

Hlavním tématem této bakalářské práce je finanční kontrola a efektivnost ve firmě. Konkrétněji jsou zde popsány kontrolní metody, kontrolní postupy a rizika vyskytující se při dosahování stanovených cílů firmy.

Ve druhé části závěrečné práce jsou teoretické poznatky, týkající se vzniku rizik a jejich opatření, využity pro doporučenou firmu.

## **Klíčová slova**

Finanční kontrola, efektivnost, vnitřní kontrolní systém, systém řízení rizik v orgánech veřejné správy.

## **Title**

Financial control, effectiveness and economization of a company.

## **Annotation**

The main theme of this bachelor thesis is the financial control and effectiveness of the company. More specifically, there are described methods of inspection, inspection procedures and risks encountered in achieving business goals of the company.

In the second part of this thesis the theoretical knowledge of the risk formation and measures connected with it is used for the recommended firm.

## **Keywords**

Financial controll, effectiveness, internal control system, risk management system in authority of public administrations.

## Obsah

1	Úvod, definování cíle práce .....	8
2	Finanční kontrola, efektivnost a hospodárnost firmy.....	9
2.1	Finanční kontrola firmy.....	9
2.1.1	Hlavní cíle finanční kontroly .....	10
2.1.2	Kontrolní metody finanční kontroly .....	10
2.1.3	Kontrolní postupy finanční kontroly.....	12
2.2	Efektivnost firmy.....	16
2.2.1	Obecné pojetí efektivnosti .....	18
2.2.2	Hospodárnost .....	20
2.2.3	Účelnost.....	20
2.2.4	Vyřádění podle legislativy .....	21
3	Vnitřní kontrolní systém .....	23
3.1	Definice .....	23
3.2	Cíle vnitřního kontrolního systému .....	23
3.3	Řídící kontrola.....	24
3.3.1	Hlavní cíle řídicí kontroly .....	25
3.3.2	Prvky řídicí kontroly .....	26
3.3.3	Fáze řídicí kontroly .....	26
3.3.4	Základní principy řídicí kontroly .....	27
3.3.5	Identifikaci a analýze rizik v řídicí kontrole .....	30
3.4	Interní audit .....	31
3.4.1	Program auditu .....	32
3.4.2	Interní auditor.....	32
3.4.3	Roční práva z interního auditu.....	33
4	Systém řízení rizik v orgánech veřejné správy .....	33
4.1	Veřejná správa .....	33
4.2	Základní pojmy řízení rizik .....	34
4.3	Obecné zásady řízení rizik v orgánech veřejné správy .....	35
4.4	Rizika v orgánech veřejné správy.....	39
4.4.1	Vnitřní rizika .....	39
4.4.2	Vnější rizika .....	40
5	Aplikace pro konkrétní firmu.....	40
5.1	Firma Sefir s.r.o.....	40
5.2	Organizační schéma firmy.....	41
5.3	Nejvíce vyskytovaná rizika ve firmě.....	42
5.3.1	Vnitřní rizika .....	42



5.3.2	Vnější rizika .....	45
5.4	Směrnice firmy .....	46
5.4.1	Řízení dokumentace .....	46
5.4.2	Přezkoumání vedením .....	46
5.4.3	Interní audit .....	47
5.4.4	Příručka kvality .....	47
6	Závěr a doporučení pro firmu .....	49
	Použitá literatura .....	50
	Knižní zdroje .....	50
	Zdroje z internetu .....	51
	Seznam obrázků .....	52
	Seznam tabulek .....	52

# 1 Úvod, definování cíle práce

Téma bakalářské práce je základním kamenem pro všechny fungující organizace, ať už patří do státního nebo soukromého sektoru.

Organizace se liší svou velikostí, strukturou a cíli, kterých chtějí dosáhnout. Zavedená firma s dlouholetou tradicí ve výrobním oboru se velmi liší od nově vybudované softwarové firmy. A charakter výrobní a softwarové firmy se odlišuje od charakteru státní vysoké školy nebo městské nemocnice.

Organizace mohou přirozeně zaniknout po několika letech nebo být stále silné, i když jsou na trhu třeba stovku let. Snaží se jednat tak, aby co nejvíce zvýšily svou výkonnost a efektivnost. Hledají užitečné nástroje, aby zamezili možným rizikům, neboť toto je základem toho, aby organizace mohla dobře fungovat na dnešním trhu a obstát silné konkurenci.

Náplní této bakalářské práce je podrobněji popsat vnitřní kontrolní systém, který by měl vést k efektivnosti a hospodárnosti firmy, dále upozornit na možná rizika vznikající ve firmě, případně navést, jak se pokusit o jejich nápravu.

Bakalářskou práci psala studentka za spolupráce firmy Sefir s.r.o., se sídlem v Praze a provozovnou v Ústí nad Orlicí.

## 2 Finanční kontrola, efektivnost a hospodárnost firmy

### Co je firma?

Firma neboli obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou fyzické osoby, zapsané do obchodního rejstříku, je vždy jméno a příjmení. Firmou právnické osoby je název zapsaný do obchodního rejstříku a označující právní formu (např. v.o.s.).

Firma nesmí být zaměnitelná a klamavá.

### Cíle firmy

Jedním ze základních cílů firmy je *maximalizace zisku*.

Musíme rozlišovat:

- zisk účetní = příjmy – explicitní náklady
- zisk ekonomický = příjmy – (explicitní náklady + náklady obětované příležitosti)

Mezi další cíle firmy patří:

- co nejdéle přežít na trhu
- dosažení určitého podílu na trhu a tím i dosažení určitého zisku
- maximalizace obrátu
- růst a expanze

### 2.1 Finanční kontrola firmy

Finanční kontrola vykonávaná podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, je součástí systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s finančními prostředky.

Je tvořena:

- Systémem zahrnujícím finanční kontrolu vykonávanou kontrolními orgány, týká se skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky při vynakládání veřejných výdajů včetně veřejné finanční podpory a auditu podle předpisů Evropských společenství.
- Systémem zahrnujícím finanční kontrolu zahraničních prostředků vykonávanou mezinárodními organizacemi podle mezinárodních smluv.
- Vnitřním kontrolním systémem ve firmě, který zahrnuje řídicí kontrolu a interní audit. Viz. samostatná kapitola Vnitřní kontrolní systém.

### 2.1.1 Hlavní cíle finanční kontroly

Mezi hlavní cíle patří zejména prověřování:

- Dodržení právních předpisů a opatření přijatých firmou při hospodaření s finančními prostředky.
- Zajištění ochrany prostředků firmy proti veškerým rizikům, které mohou být způsobeny nedodržením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s těmito prostředky nebo trestnou činností.
- Spolehlivého a včasného informování firmy a odpovědných vedoucích.
- Hospodárného, efektivního a účelného výkonu firmy.

### 2.1.2 Kontrolní metody finanční kontroly

Kontrolní metody zajišťují získávání objektivních a úplných informací o tom, zda firma a její zaměstnanci plní stanovené úkoly, schválené záměry a cíle firmy.

Metody se dělí:

- **kontrolní metoda porovnání,**
- **kontrolní metoda sledování,**

- **kontrolní metoda šetření a ověřování,**
- **kontrolní metoda pomocí kontrolních výpočtů,**
- **kontrolní metoda analýzy.**

- **Kontrolní metoda porovnání**

Používá se k tomu, aby mohly být stanoveny rozdíly schválených záměrů a cílů se skutečným stavem hospodaření finančních prostředků s dodržением právních předpisů a opatření firmy. Tato metoda prověřuje možné odchylky, které se mohou vyskytnout mezi zjištěnými informacemi a údaji o přípravě, plánování a uskutečňování finančních a majetkových operací, které jsou obsaženy v podkladech, evidencích, výkazech, zprávách a dokumentaci firmy.

- **Kontrolní metoda sledování**

Zjišťuje, zda jsou stanoveny podmínky a postupy pro hospodárný, efektivní a účelný výkon prověřované operace, které by firma a ostatní zaměstnanci měli dodržovat. Skutečný stav zjišťujeme pozorováním procesů a jevů nebo měřením dosahovaných hodnot při výkonu prověřované činnosti. Výsledky jsou zapisovány písemně, slovně a číselně, někdy i obrazově a zvukově v záznamech. Vyhodnocením těchto záznamů jsou získávány informace o tom, zda jsou dodržovány a správně stanoveny postupy.

- **Kontrolní metoda šetření a ověřování**

Zjišťuje, jestli prověřované operace jsou uskutečňovány v souladu se stanovenými úkoly a schválenými cíli a záměry firmy, a zda jsou dodržovány stanovené podmínky a postupy kontrolovanými zaměstnanci. Zjištěné skutečnosti jsou poté porovnávány s podmínkami a postupy, které jsou stanoveny právními předpisy a opatřeními.

- **Kontrolní metoda kontrolních výpočtů**

Přezkoumává a vyhodnocuje zjištěné informace prověřované činnosti pomocí matematických výpočtů. Zjištěné informace jsou porovnávány s číselnými hodnotami obsaženými v dokumentaci o plánování, přípravě a uskutečňování operací, s hodnotami, které jsou stanoveny v právních předpisech a opatřeních a s hodnotami stanovenými v českých technických normách.

- **Kontrolní metoda analýzy**

Zkoumá a vyhodnocuje odchylky, které mohou nastat v hodnotách, např. ve zvýšeném riziku vzniku nesrovnalostí v hospodaření s prostředky firmy, od hodnot, které jsou obvyklé pro podobné operace. Je možno zjišťovat i nesoulad hodnot, které se nacházejí v záznamech dokumentace firmy. Nejčastěji je používána např. analýza minimalizace nákladů, analýza efektivnosti nákladů, analýza nákladů a přínosů nebo analýza užitečnosti nákladů.

### 2.1.3 Kontrolní postupy finanční kontroly

Kontrolní postupy jsou uspořádané úkony ke shromažďování, třídění, vyhodnocování a dokumentaci informací a vznikají podle zvolených kontrolních metod. Pomocí těchto postupů se zjišťují provozní, finanční, právní a jiná rizika, jejich vyhodnocování a doporučení k vyloučení či zmírnění rizik.

Kontrolní postupy se dělí:

- **schvalovací postupy**
- **operační = kontrolní postupy**
- **hodnotící postupy**
- **revizní postupy**
- **auditní postupy**

- **Schvalovací postupy**

Zajišťují prověřování podkladů operací a podkladů, které mohou pozastavit operace při zjištění nedostatků až do doby jejich odstranění. Schvalovacími postupy je zajišťována předběžná kontrola operace a to v působnosti příkazce operace, správce rozpočtu a hlavního účetního.

### ***Příkazce operace***

Je sám ředitel firmy nebo jím pověření vedoucí zaměstnanci, kteří rozhodují o uskutečnění operace:

Schvalovací postup zajišťuje prověření:

1. *„nezbytnosti uskutečnění připravované operace pro plnění stanovených úkolů,*
2. *věcné správnosti a úplnosti podkladů k připravované operaci,*
3. *dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti,*
4. *souladu operace s právními předpisy,*
5. *rizik, která se v průběhu uskutečňování operace mohou vyskytnout, a stanovení případných opatření k jejich odstranění nebo zmírnění;*
  - I. *Jedná se zejména o kontrolu dodržování všech předepsaných úkonů při zadávání veřejné zakázky (od zpracování předběžného rozpočtu, zveřejnění v Obchodním věstníku, přes činnost komise pro otevírání obálek, činnost výběrové komise, výběr dodavatele, až po zveřejnění výsledků na centrální adrese a zpracování podkladů pro uzavření smlouvy);*
  - II. *Příkazce operace potvrdí svým podpisem na příslušném dokladu (např. objednávka, smlouva, požadavek) oprávněnost, nezbytnost a správnost připravované operace; dále provádí výběrovým způsobem řídicí kontrolu u zaměstnanců organizace, na které přenesl část svých práv a povinností.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-14]. Metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídicí kontrola v rámci finančního řízení). Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8571.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8571.html)>.

## ***Správce rozpočtu***

Je vedoucí útvaru odpovědný za finance firmy nebo jiný zaměstnanec pověřený ředitelem za dodržování finančního plánu. Správce operace potvrzuje, že nedochází k překročení finančního plánu, a že operace je rozpočtována.

Zaměřuje schvalovací postup na dodržení:

1. *„rozpočtu a dalších právních předpisů a vnitřních předpisů organizace,*
2. *rozsahu oprávnění příkazce operace a porovnání jeho podpisu s podpisovým vzorem,*
3. *schváleného, případně upraveného rozpočtu, jeho rozpisu a závazných ukazatelů,*
4. *souladu operace se schválenými programy, projekty nebo jinými rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky;*
  1. *Shledá-li správce rozpočtu na připravované operaci nedostatky, pozastaví ji a písemně vyrozumí příkazce operace; vyrozumění musí obsahovat důvody pozastavení, případně další zdůvodnění stanoviska správce rozpočtu; operaci lze uskutečnit až po odstranění nedostatků.“<sup>2</sup>*

## ***Hlavní účetní***

Je vedoucí útvaru odpovědný za účetnictví firmy nebo jiný zaměstnanec k tomu pověřený ředitelem. Zabývá se zejména tím, zda jsou jednotlivé akce ve finančním plánu správně seřazeny.

Při schvalovacím postupu se zaměřuje na prověření:

1. *„úplnosti a správnosti předaných podkladů pro účely splnění požadavků stanovených zvláštním právním předpisem,*

---

<sup>2</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-15]. Metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídící kontrola v rámci finančního řízení). Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8571.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8571.html)>.



2. rozsahu oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a porovnání jejich podpisů s podpisovými vzory,
3. zda výše výdajů souhlasí s rozpočtem a jsou čerpány ze správných zdrojů.
  - I. Před zaúčtováním operace zkontroluje hlavní účetní, zda u operace byla provedena předepsaná kontrola příslušným příkazcem operace a správcem rozpočtu a je-li možno ji zaúčtovat v souladu se schválenými účetními standardy, účtovými rozvrhy a postupy účtování.
  - II. Shledá-li hlavní účetní nedostatky v dokladech, pozastaví operaci a písemně vyrozumí příkazce operace. Toto vyrozumění musí obsahovat důvody pozastavení, případně další zdůvodnění stanoviska hlavního účetního. Operaci lze uskutečnit až po odstranění nedostatků.<sup>3</sup>

Předběžná kontrola je zajišťována schvalovacími postupy především v procesu plánování a přípravy finančního plánu firmy oprávněnosti budoucích výnosů a nákladů, popřípadě budoucích výdajů a příjmů.

Použitím technických prostředků, nosičů informací a programového vybavení lze využít pro datovou zprávu elektronického podpisu. Při používání elektronického podpisu musí být stanovena oprávnění, povinnosti a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců, určena odpovědnost za obsah datových zpráv, zajištěna jejich archivace a zabezpečena dostupnost při kontrole.

- **Operační neboli kontrolní postupy**

Jsou postupy zajišťující úplný průběh operací až do jejich konečného vypořádání. Operačními postupy je zajišťována průběžná kontrola operace. Obsahují kontrolní techniky, které dokážou prověřit veškeré dokumentace a sestavování účetních a finančních výkazů a zpráv, pomocí kterých je vyhodnoceno, zda firma plní stanovené

---

<sup>3</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-15]. Metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídící kontrola v rámci finančního řízení). Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8571.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8571.html)>.

úkoly, či se od nich odchyluje. Snaží se vyhotovovat opatření, kterými se odstraňují nedostatky, zmírňují rizika v průběhu operace a zjišťuje se ochrana osob a majetku. Mezi tato opatření patří technické prostředky, zařízení a programová vybavení, jako jsou např. čidla, bezpečnostní kamerové systémy, indikátory pravosti peněz a jiné.

- **Hodnotící postupy**

Třídí a posuzují zjištěné údaje o prováděných operacích, které jsou uloženy v informačních systémech a obsaženy v účetních a finančních výkazech a zprávách, dále také zajišťují porovnání se schválenými rozpočty a vyhodnocení na celkovém hospodaření.

- **Revizní postupy**

Prověřují, zkoumají a vyhodnocují správnost prováděných operací, jak funkčně, tak i organizačně.

- **Auditní postupy**

Zajišťují správnost úkonů interního auditu a slouží k přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému firmy. Tento postup je vypracováván podle kontrolních metod ke shromažďování informací, které jsou předběžně vyhodnoceny a odborně posouzeny.

## **2.2 Efektivnost firmy**

Předpokladem efektivní výroby firmy znamená, když produkuje takové výrobky, které uspokojují potřebu zákazníků na trhu a maximálně využívá všech výrobních faktorů v optimálním množství a v optimální proporcii.

Základem slova efektivita je „efekt“, neboli výsledek, následek, účinek. Efektem firmy jsou považovány její výrobky a služby, tj. *výstup* (output) firmy. Tyto výstupy

vznikají spotřebou výrobních faktorů tvořící vstup (input) firmy. Tím tedy můžeme říci, že efektivnost je vyjádřena jako poměr výstupu ke vstupu.

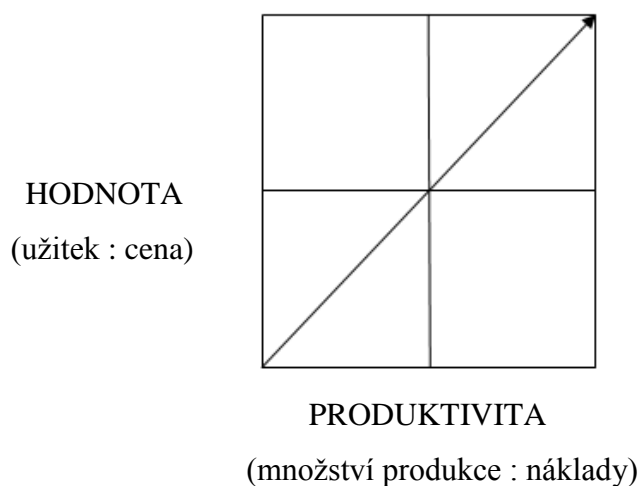
$$\text{Efektivnost} = \text{výstup/vstup} = \text{výrobky/výrobní faktory}$$



O efektivnosti můžeme mluvit jako o transfinitejmu pojmu (míra je odrazem toho, co se ve firmě a okolí uskuteční) nebo jako dichotomickému pojmu (pojem je rozdělen do dvou aspektů).

Efektivnost je považována za funkci *hodnoty a produktivity*.

Hodnota znamená poměr kvality a ceny, vyjadřuje hodnocení užítka spotřebitele. Produktivita je podíl objemu výroby a nákladů a je hlavním předmětem hodnocení firmy.



**Obrázek 1 – Matice Efektivnosti**

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýzy municipální firmy*. Praha : C. H. Beck, 2002. Efektivnost a úskalí při jejím zabezpečování u municipálních firem, s. 206. ISBN 80-7179-778-2

## 2.2.1 Obecné pojetí efektivity

Efektivnost můžeme popsat jako stav, kdy z dostupných zdrojů získá firma maximální množství statků a maximální užitek.

Užitek je spojen s oblastí spotřeby či subjektem spotřebitele. Užitek ze strany poptávky nemůžeme vtáhnout do propočtu efektivity firmy, tak jako užitek ze strany nabídky.

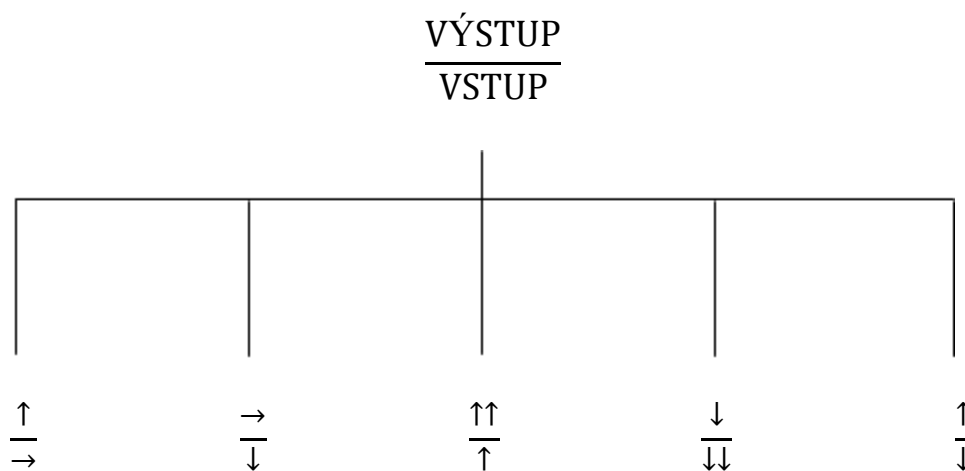
Při své produkci uspokojuje firma své potřeby a naplňuje stanovené cíle, tím tuto skutečnost označujeme jako **užitný efekt (UE)**.

*Absolutní hodnota užitného efektu*

$$UE = \text{výstup} - \text{vstup}$$

*Relativní hodnota užitného efektu*

$$ue' = \frac{UE}{\text{vstup}}$$



**Obrázek 2 – Pět cest ke zvyšování efektivity – schematické znázornění klasického pojetí efektivity pomocí poměru výstupu a vstupu**

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýzy municipální firmy*. Praha : C. H. Beck, 2002. Efektivnost a úskalí při jejím zabezpečování u municipálních firem, s. 206. ISBN 80-7179-778-2.

Vysvětlení:    ↑ - růst  
                  ↑↑ - růst s vyšší dynamikou  
                  ↓ - pokles  
                  ↓↓ - pokles s vyšší dynamikou  
                  → - stagnace

**Míra hospodárnosti** – kolik jednotek výstupů je vyprodukováno z jednotky vstupu.

$$h' = \text{výstup} : \text{vstup}$$

**Míra účelnosti** – určuje množství užitných efektů, které na sebe váží výstupy.

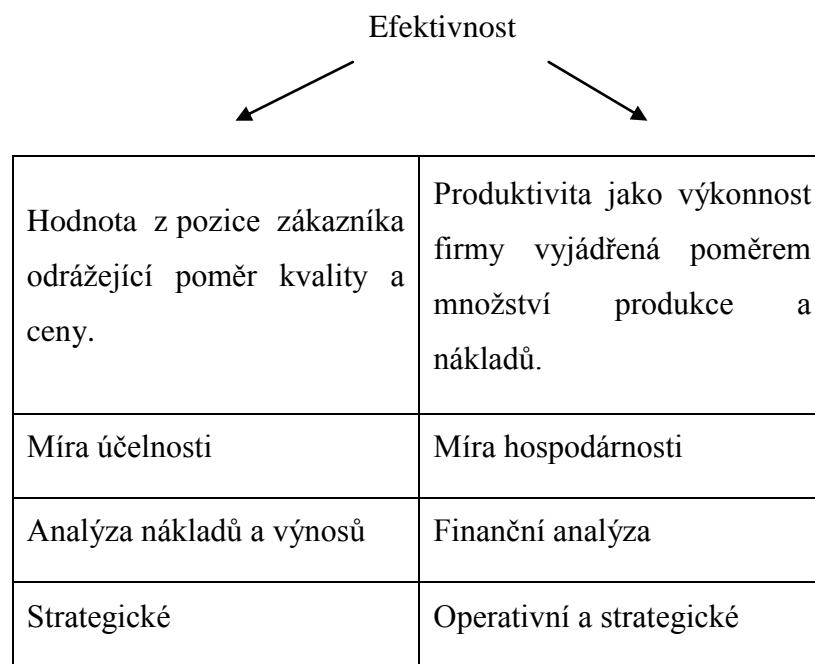
$$u' = \text{užitný efekt} : \text{výstup}$$

**Souhrnná míra efektivnosti**

$$e' = h' \times u'$$

$$e' = \frac{\text{užitný efekt}}{\text{vstup}}$$

Při použití těchto vzorců na výpočet efektivnosti musí být jasně vymezeny výstupy, vstupy, resp. užitný efekt.



**Obrázek 3 – Dichotomie efektivnosti**

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýzy municipální firmy*. Praha : C. H. Beck, 2002. Efektivnost a úskalí při jejím zabezpečování u municipálních firem, s. 206. ISBN 80-7179-778-2.

Efektivnost, hospodárnost a účelnost tvoří *základní princip 3E*, který by měl být dodržován, aby firma dosáhla svých stanovených cílů.

### 2.2.2 Hospodárnost

Hospodárnost znamená dělat věci co nejefektivněji s minimálními náklady. Je to uskutečňování hospodářských procesů, kde jsou co nejnižší vstupy výrobních činitelů a získání co nejvyšších výstupů.

### 2.2.3 Účelnost

Pojem účelnost znamená rozhodovat se správně, vytyčovat správně cíle firmy a vše musí odpovídat předem zadaným cílům. Každá firma nemá stejné soustavy

ukazatelů, jejich interpretace musí být vždy citlivá, ale musí být kladen důraz na možná rizika, která mohou nastat.

## 2.2.4 Vyjádření podle legislativy

**„Efektivností** se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Efektivnost je vyjádřením maximalizace výsledků činnosti ve vztahu k použitým disponibilním veřejným prostředkům. V rámci prověřování efektivnosti se zaměřuje na to, zda je zajištěn požadovaný výstup. K plnému ocenění efektivnosti je vhodné porovnání informací o poměru vstupů a výstupů v jiné (podobné) organizaci.“<sup>4</sup>

**„Hospodárností** se rozumí takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plnění úkolů. Hospodárnost je definována jako minimalizace veřejných výdajů veřejných prostředků na vstupu za předpokladu dosažení přiměřené (odpovídající) kvality výstupu. Prověřuje se případná možnost využití levnějších vstupů, za předpokladu zajištění potřebné stabilní kvality v požadovaném čase (případně zajištění ostatních individuálních kritérií a priorit).“<sup>5</sup>

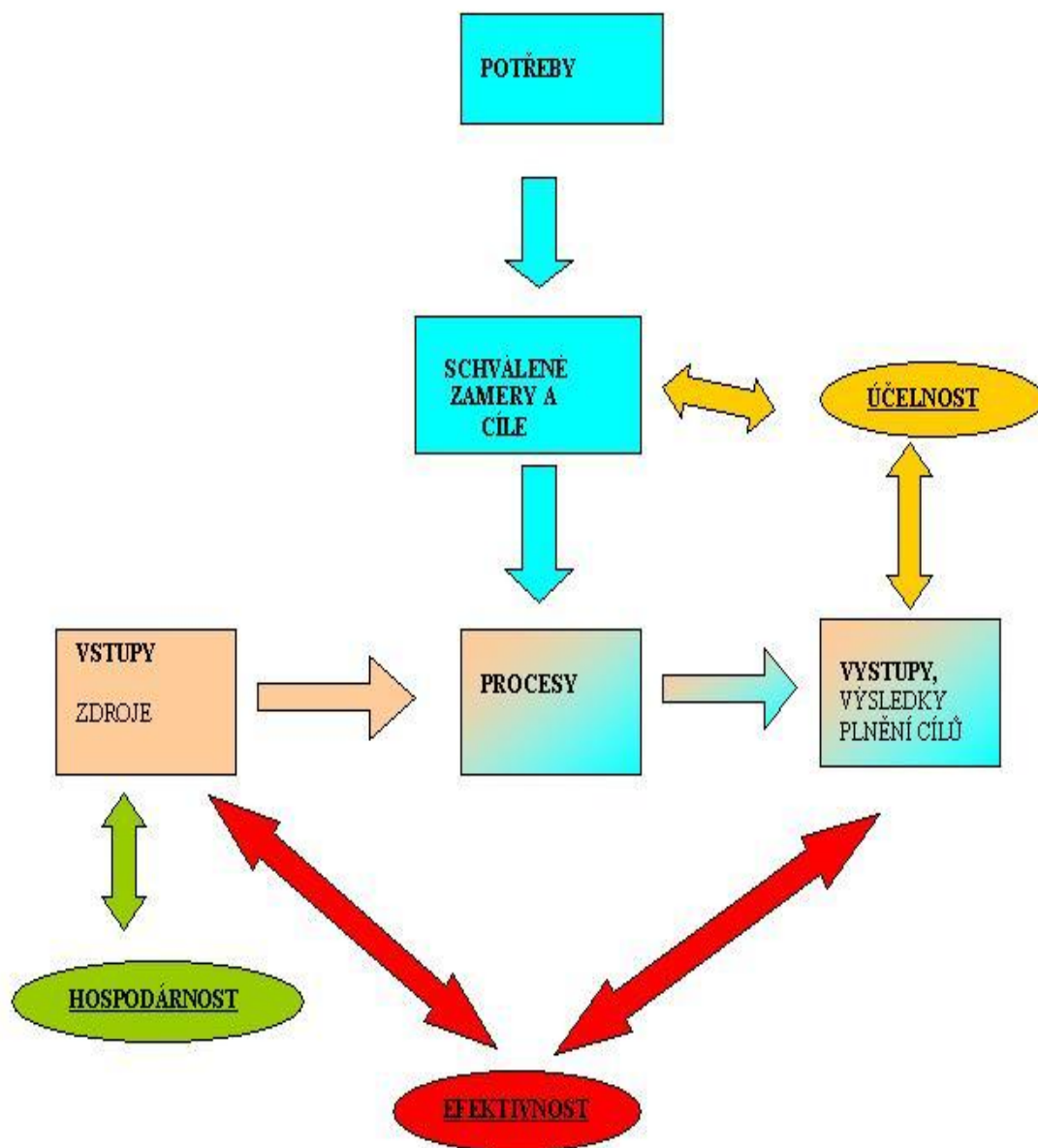
**„Účelností** se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.“<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-02]. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8578.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8578.html)>.

<sup>5</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-02]. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8578.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8578.html)>.

<sup>6</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-03]. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8578.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8578.html)>.



Obrázek 4 – Základní vztahy a vazby mezi efektivností, hospodárností a účelností

Zdroj: [www.Mfcr.cz](http://www.Mfcr.cz)



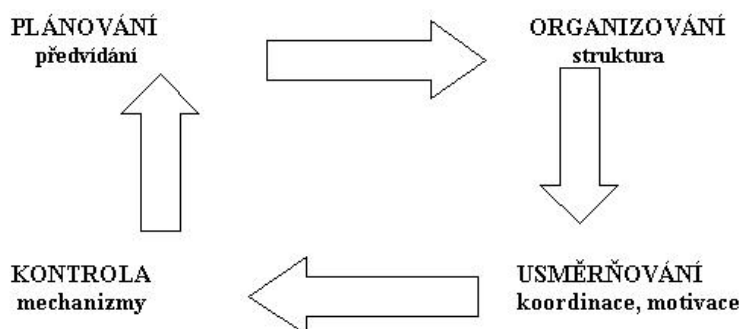
## 3 Vnitřní kontrolní systém

### 3.1 Definice

„Vnitřní kontrolní systém je souhrn organizovaných, formalizovaných a stálých nástrojů a opatření, které se ve firmě vyskytují pro jednodušší dosahování stanovených cílů.“<sup>7</sup>

### 3.2 Cíle vnitřního kontrolního systému

Cílem vnitřního kontrolního systému je vytvářet podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon firmy, dále je schopný včas zjišťovat a vyhodnocovat právní, finanční, provozní a jiná nařízení, minimalizovat rizika, která mohou vzniknout v souvislosti s jejich implementací. Vnitřní kontrolní systém má za úkol podávat informace jednotlivým úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a o jejich následných opatřeních k nápravě. Poskytuje přiměřenou jistotu firmě, že stanovené cíle budou plněny, však nemusí dojít k jejich absolutnímu splnění.



Obrázek 5 – Fungování vnitřního kontrolního systému

Zdroj: [www.Mfcr.cz](http://www.Mfcr.cz)

<sup>7</sup> [Mfcr.cz](http://www.Mfcr.cz) [online]. 2006 [cit. 2011-04-05]. Metodická pomůcka pro zjištění úrovně nastavení vnitřního kontrolního systému v oblasti státního rozpočtu. Dostupné z WWW: <[http://www.Mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf\\_vnitri\\_kontrola\\_26307.html](http://www.Mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf_vnitri_kontrola_26307.html)>.

Vnitřní kontrolní systém je ve firmě zabudovaný v právních normách, předpisech, pracovních postupech, ale také prostřednictvím rozdělení pravomocí a odpovědností.

Vedoucí firmy má za úkol vymezit postavení a působnost jednotlivých organizačních jednotek, útvarů, vedoucích a ostatních zaměstnanců k zajištění fungování řídicí kontroly a interního auditu. Musí vymezit jejich pravomoci a odpovědnosti při veškerém nakládání s finančními prostředky.

Do vnitřního kontrolního systému je zahrnuta *řídicí kontrola a interní audit*.

### 3.3 Řídicí kontrola

„Řídicí kontrola je souhrn organizovaných, formalizovaných a stálých nástrojů (procesů), které byly vybrány a zavedeny do užívání vedoucími zaměstnanci na všech úrovních řízení za účelem dosažení stanovených cílů firmy a minimalizace výskytu rizika.“<sup>8</sup>

Měla by zajistit řádné a efektivní fungování firmy. Je chápána jako nepřetržitý proces, který je vykonávaný v každodenní činnosti všemi zaměstnanci na všech úrovních řízení.

Cíle se týkají zejména:

- realizace a optimalizace výkonu firmy
- ochrany finančních prostředků
- soulad s právními předpisy
- kvality poskytovaných služeb
- včasné a spolehlivé provedení účetních a finančních operací

---

<sup>8</sup> Mfcr.cz [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Metodická příručka pro výkon řídicí kontroly v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_16254.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_16254.html)>.

### 3.3.1 Hlavní cíle řídicí kontroly

- ochrana majetku
- zaručení správnosti a pravdivosti finančních operací
- skloubení s rozpočtovými pravidly, účetními a finančními postupy
- dosažení stanovených cílů firmy a zajištění kvality prováděných činností

#### *Ochrana majetku*

Řídicí kontrola musí zajišťovat jak hospodaření a nakládání s majetkem, tak i uchování majetku před poškozením, zničením a ztrátou. Tato opatření by se měla týkat, jak vnitřního zabezpečení, tak i vnějšího zabezpečení majetku vůči třetím osobám.

#### *Zaručení správnosti a pravdivosti finančních operací*

Řídicí kontrola musí umožňovat zajištění správnosti a pravdivosti finančních operací a účetních zápisů. Pomáhá zabezpečit prováděné operace při zpracování dat a sestavování roční účetní uzávěrky.

#### *Řídicí kontrola a rozpočtové, finanční a účetní postupy*

Řídicí kontrola vychází ze skutečných systémů a nesmí se o nich odklonit. Měla by být integrována do všech finančních, rozpočtových a účetních systémů. Je uplatňována v podobě opatření či pravidel pro jednotlivé činnosti.

#### *Dosažení stanovených cílů organizace a zajištění kvality prováděných činností*

Tento cíl se může týkat různých oblastí činnosti, např.:

- a) kvality výkonu
- b) kvality poskytovaných služeb externím subjektům
- c) kvality zpracování veškerých materiálů, dokumentů, vnitřních normativů

### 3.3.2 Prvky řídicí kontroly

#### a) prostředí pro řízení

- organizační struktura – stanovení odpovědností a pravomocí,
- prvky systému řízení – např. kvalifikace a odbornost zaměstnanců, reálnost zdrojů a času pro plnění úkolů, přiměřená úroveň pravomocí a odpovědností,
- hlavní zásady a postupy činnosti, jejich dokumentace a vzájemné vztahy k ostatním úsekům,
- externí vlivy – zákony, jiné právní předpisy, konkurenční prostředí.

#### b) manuální a automatizované systémy

- systémový software
- jiné systémy (např. provozní)
- systémy konečného uživatele

#### c) postupy pro řízení a kontrolu

- mechanismy základních informačních systémů
- opatření a mechanismy k zajišťování zpracování operací
- kompenzační mechanismy na zmírnění chyb v jiném mechanismu

### 3.3.3 Fáze řídicí kontroly

- **Předběžná řídicí kontrola** (prováděna schvalovacími postupy)
- **Průběžná řídicí kontrola** (prováděna kontrolními a hodnotícími postupy)
- **Následná řídicí kontrola** (zajišťována revizními postupy)

- **Předběžná řídicí kontrola**

Je zajišťována příkazcem operace, správcem rozpočtu a hlavním účetním (vysvětleno v kapitole Kontrolní postupy řídicí kontroly). Sloučení těchto tří funkcí není

možné. Sloučení funkcí správce rozpočtu a hlavního účetního je možné, jakmile se mohou vyskytnout nepřiměřená rizika pro hospodaření firmy, stanovené úkoly, strukturu a počet zaměstnanců.

Tato kontrola uplatňuje postupy, ve kterých vzniká firmě závazek nebo pohledávka. Zahrnuje přípravu finančních operací před jejich schválením a prověřuje správnost a úplnost podkladů. Pokud se zjistí nedostatky, operace jsou pozastaveny do doby odstranění těchto nedostatků. Je to kontrola plánovaných a připravovaných majetkových a finančních operací.

- **Průběžná řídicí kontrola**

Zahrnuje průběžné sledování uskutečňovaných operací a zajišťuje jejich úplný a přesný průběh až do konečného vypořádání a vyúčtování. Tato kontrola je průběžným procesem, kde se nedají stanovit termíny, četnost a způsob provádění.

- **Následná řídicí kontrola**

Kontroluje, jestli údaje dosažených výsledků o hospodaření s finančními prostředky v účetnictví, ve výkazech o hospodaření a v evidenci majetku odpovídají skutečnému stavu. Touto kontrolou se také ověřuje, zda je přezkoumávaná operace v souladu s právními předpisy a s uzavřenými smlouvami. Dále vyhotovuje opatření k odstranění či zmírnění rizik, která jsou zjištěna při předběžné a průběžné kontrole.

### 3.3.4 Základní principy řídicí kontroly

- **princip organizace**
- **princip integrace**
- **princip univerzálnosti**
- **princip stálosti**
- **princip informace, komunikace a dokumentace**

- **Princip organizace**

Znamená, že ve firmě jsou vypracovány a užívány dokumenty, které vypovídají o struktuře a činnosti, a umožňují dosahovat stanovených cílů.

*Organizační řád*

Je základní vnitřní organizační předpis firmy. Upravuje organizační strukturu, zásady a řízení firmy. Určuje jednotlivé stupně řízení a vymezuje, kdo je vedoucím zaměstnancem ve vztahu k podřízeným zaměstnancům. Při zavádění systému řídicí kontroly musíme ověřit, zda organizační řád ve firmě existuje a splňuje určité požadavky.

Organizační řád musí být:

- 1) *konceptně připravený*, neboli nesmí vycházet z okamžitého tlaku okolností,
- 2) *přizpůsobený* cílům firmy a zároveň na vývoj vnějšího prostředí,
- 3) *formalizovaný* v souladu s existující funkční organizační strukturou firmy a zároveň by měl být ověřitelný porovnáním daného stavu s koncepcí firmy.

Organizační řád musí rozdělit činnosti ve firmě tak, aby se navzájem nepřekrývaly a aby byla zároveň zajištěna vzájemná kontrola činností. Měl by v sobě zahrnovat *systém supervize* (autorizace), neboli to znamená, že vedoucí zaměstnanec má rozhodovací pravomoc a je na něm, kdy a jestli vůbec bude provádět kontrolu úkolů jemu podřízeným zaměstnancům. Proto organizační řád musí přesně stanovovat rozhodovací úrovně, kdo bude čím pověřen a kdo je za co odpovědný.

- **Princip integrace**

Zajišťuje, zda jsou schvalovány a prováděny ty operace, které jsou v souladu s právními předpisy. V rámci firmy jsou užívány takové postupy, které umožňují:

- křížovou / souvztažnou kontrolu informací,
- vzájemné kontroly mezi jednotlivými články,
- systém účetní revize – což znamená znovu-ověření účetních rozdělení úloh, kontroly a supervize.

- **Princip univerzálnosti**

Znamená, že řídicí kontrola je prováděna u všech činností firmy. Odhaluje a snaží se o nápravu zpracování každého přerušení v řetězci úkonů a činností a mezi řetězci.

Při nedodržení tohoto principu mohou nastat rizika, jako je např. existence bodu přerušení nebo existence kontrol, které nejsou provedeny, ale měly by být.

- **Princip stálosti**

Tento princip se týká fungování a struktury firmy, které jsou stabilizované a řídicí kontrola je dostatečná a účinná, nesmí být od kontroly nikdo osvobozen. Zavedené postupy řídicí kontroly musí být permanentně a systematicky respektovány.

- **Princip informace, komunikace a dokumentace**

Jedná se o vnitřní a vnější informace firmy, neboli soubor postupů a metod, které zaznamenávají správně, věrohodně a včas všechny operace. Samotné informace musí včas a ve správné formě být dostupné všem vedoucím pracovníkům firmy.

Informační a komunikační systémy umožňují pracovníkům firmy získávat a navzájem si předávat potřebné informace k provádění svých výkonů. Přenos informací by měl být v každé formě obousměrný, jak mezi nadřízenými a podřízenými (vertikálně), tak i mezi pracovníky na stejné řídicí úrovni, vnějším subjektům (horizontálně).

Informace mohou mít charakter *účetní* (účetní deníky, finanční výkazy), *právní* (zakládající listiny firmy, smlouvy, interní předpisy), nebo *správní* (metodické pokyny, vývojové diagramy) a zároveň musí být:

- tříděné,
- relevantní,
- odpovídající účelu a užitečnosti z hlediska výše ceny,
- objektivní a jasné,
- ověřitelné a dostupné,
- archivovány.

### 3.3.5 Identifikaci a analýze rizik v řídicí kontrole

**Riziko** vyjadřuje určitou pravděpodobnost vzniku události nebo stavu s následnými nepříznivými dopady na dosažení stanovených cílů firmy. Můžeme říci, že riziko je pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, který se odlišuje od výsledku očekávaného.

Míru rizika můžeme odhadnout, pokud máme znalost struktur, systémů, činností, vnitřních předpisů, externích norem a především znalost míst možného vzniku rizik. Hodnocením závažností rizika můžeme určit výši celkového rizika a tím tedy i ztrátu.

*Analýza rizik* znamená identifikaci a hierarchizaci událostí, akcí a chování, které by mohly mít vliv na dosažení stanovených cílů. Měla by být prováděna pravidelně vedoucími zaměstnanci ve firmě a mohou být použity výsledky zjištění interních auditorů.

Mezi nejčastěji vyskytovaná rizika ve firmě patří operační riziko, organizační riziko a finanční riziko.

*Operační rizika* – možnost vzniku ztráty či škody z důvodu, že operace nebyla provedena správně nebo nebyla provedena vůbec, nejčastěji se spojuje se selháním lidského faktoru.

*Organizační rizika* – týkají se zejména jednotlivých článků v řídicí organizační struktuře, může se například jednat o špatné stanovení cílů nebo chybných kontrolních postupů ve firmě.

*Finanční rizika* – k těmto rizikům dochází, pokud nejsou dostatečně zajištěny finanční operace ve firmě a tím může docházet ke zneužívání, např. podpisových vzorů. Mohou tím vznikat komplikované operace nebo snadné podvody.

Rizika mohou mít povahu majetkovou, rozpočtovou, účetní nebo právních pochybení.



Pro řídicí kontrolu jsou důležité *popisy pracovních postupů*, neboť poskytuje vedoucím zaměstnancům získávat potřebné informace pro provádění řídicí kontroly.

Mezi základní patří:

### **1. Funkční organizační schéma**

Má za úkol znázornit rozdělení hlavních funkcí a odpovědností na pracovištích a vysvětlit jednotlivé vztahy mezi různými funkcemi. Funkční organizační schéma by mělo být dostupné všem zaměstnancům.

### **2. Metodický list**

Vyjadřuje detailní popis konkrétních činností vykonávaných zaměstnanci. Vychází z funkčního organizačního schématu.

### **3. Schéma oběhů dokumentace**

Znázorňuje graficky či pomocí tabulek vyjádření dokumentu, který se týká činností popsané v metodickém listu.

### **4. Dokumentace popisující postupy**

Všechny postupy musí být vyhotoveny písemně a musí být neustále aktuální.

## **3.4 Interní audit**

„Interním auditem se rozumí nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v účetní jednotce. Snaží se pomáhat při dosahování stanovených cílů zaváděním systematického metodického přístupu k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů ve firmě.“

### 3.4.1 Program auditu

Program auditu je vypracováván interními auditory na základě ročního plánu interního auditu.

Interní audit zajišťuje

- dodržování všech právních předpisů, přijatých opatření a stanovených postupů
- ověřování vnitřního kontrolního systému
- ověřování úplnosti, průkaznosti a správnosti účetnictví
- prověřování provozních a finančních informací
- zjišťování rizik a jejich zmírnění či vyloučení
- ověřování funkčnosti informačních a technologických systémů, prevence odhalování podvodů

Interní audit zahrnuje:

*Audit systému* – hodnotí a prověřuje systémy, které zajišťují příjmy firmy.

*Audit výkonu* - zkoumá hospodárnost, efektivnost a účelnost operací a přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému.

*Finanční audit* – je nezávislé ověření účetních výkazů, zda tyto výkazy jsou pravdivé a věrné.

### 3.4.2 Interní auditor

Vykonává interní audit a měl by mít základní předpoklady:

- bezúhonnost, základ důvěryhodnosti,
- nejvyšší profesionální objektivitu,
- důvěrnost, výraz respektu,
- kompetentnost neboli vědomosti, dovednosti a zkušenosti.

### 3.4.3 Roční práva z interního auditu

Výsledkem interního auditu je roční zpráva, ve které je zhodnocena kvalita vnitřního kontrolního systému, dále analýza a řešení nedostatků, které ovlivňují činnost firmy a doporučení pro zkvalitnění finanční a provozní činnosti firmě.

## 4 Systém řízení rizik v orgánech veřejné správy

### 4.1 Veřejná správa

„Veřejnou správou rozumíme 1) určitý druh činnosti (spravování veřejných záležitostí) a 2) instituce (organizace, úřad), které veřejnou správu vykonávají.

V materiálním (funkčním) pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných veřejných institucí, která svým obsahem není ani činností zákonodárnou, ani soudní.

Ve formálním (institucionálním, organizačním) pojetí je veřejná správa definována jako činnost orgánů označených jako správní úřady.“<sup>9</sup>

Pod veřejnou správou spadají:

- správa území, státu, kraje, obce
- správa věcí, ke kterým jsou dána vlastnická práva
- správa veřejných záležitostí
- správa veřejných financí
- správa používání veřejných objektů a zařízení

Je rozdělena:

- **Státní správa** – je vykonávána státními orgány, platí tu vztahy podřízenosti a nadřízenosti (hierarchické uspořádání).

---

<sup>9</sup> *Svs.institutpraha.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-04-20]. Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě. Dostupné z WWW: <<http://svs.institutpraha.cz/index.php?page=slovník&id=552>>.

- **Samospráva** – způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt své záležitosti řeší samostatně, je vykonávána orgány územních samosprávních celků či orgány zájmové samosprávy.

## 4.2 Základní pojmy řízení rizik

„*Riziko* je možnost, že při zajišťování činnosti orgánu veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika.“<sup>10</sup>

„*Řízení rizik* je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizovaná vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů tohoto orgánu.“<sup>11</sup>

„*Analýza rizik* je kontrolní metoda, kterou jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy včas rozpoznávána a vyhledávána, vyhodnocována a podány o nich informace příslušné úrovni řízení k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady.“<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-23]. Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8562.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8562.html)>.

<sup>11</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-23]. Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8562.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8562.html)>.

<sup>12</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-23]. Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8562.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8562.html)>.

## 4.3 Obecné zásady řízení rizik v orgánech veřejné správy

Nejdůležitějšími pojmy v obecných zásadách řízení rizik jsou *přijetí rizika* a *stupeň významnosti rizika*, z toho vyplývají opatření vedoucího a vedoucích zaměstnanců orgánu veřejné správy.

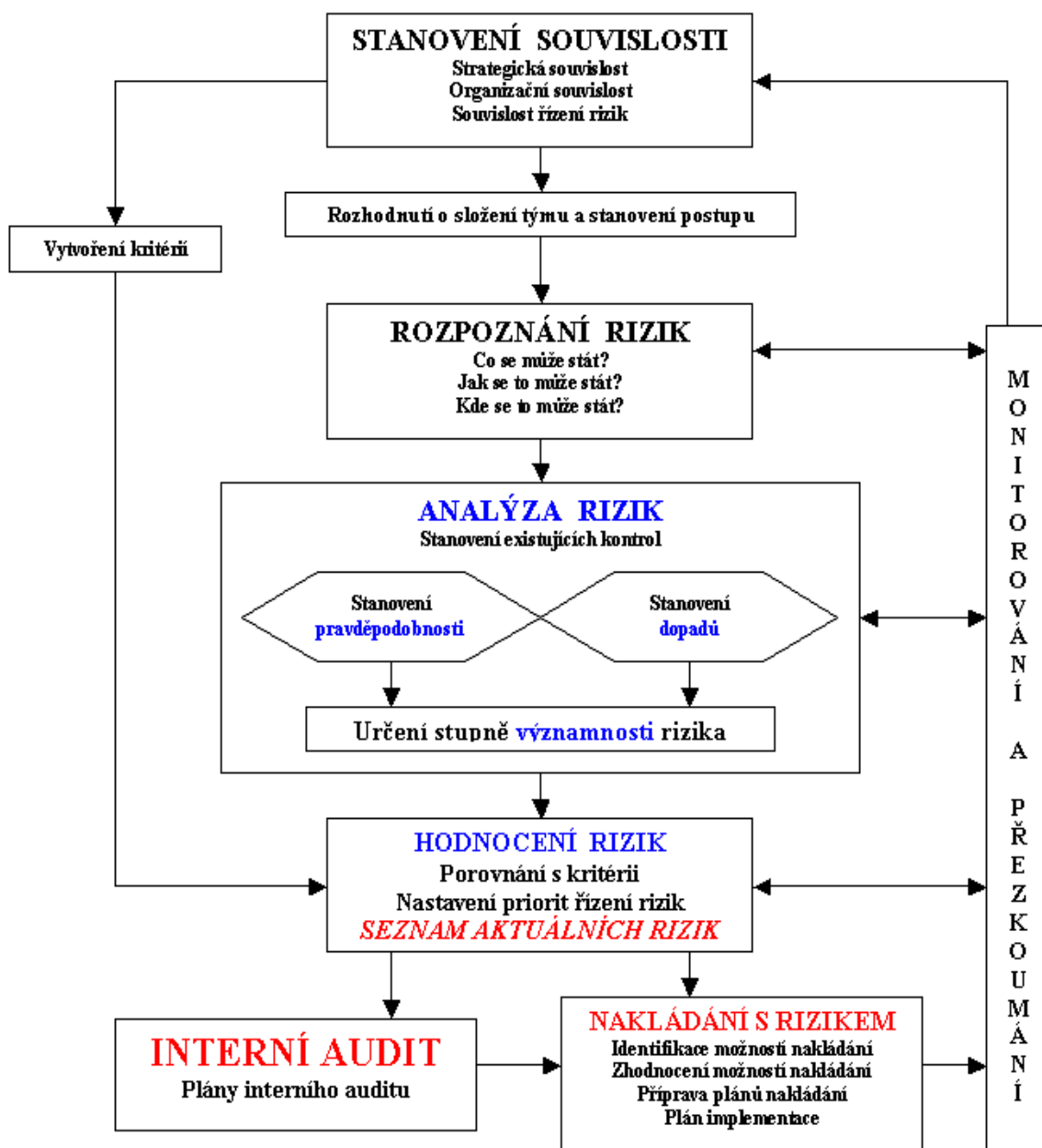
Řízení rizik zahrnuje nástroje k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik a napomáhá řídit činnosti orgánu veřejné správy v rizikovém prostředí. Řízení rizik je vykonáváno vedoucími zaměstnanci a činnosti jsou spojené s výdaji z veřejných rozpočtů. Snaží se směřovat přijímané riziko do předem stanovených mezí, které jsou stanoveny právními předpisy a opatřeními vytvořenými vedoucím orgánu veřejné správy. Koordinaci řízení rizik může vedoucí orgánu veřejné správy přiřadit do odpovědnosti organizačnímu útvaru nebo pověřit zaměstnance = *koordinátor řízení rizik*.

Koordinátor řízení rizik zabezpečuje postup při provádění analýzy rizik a koordinuje práce a sestavení výstupů, poskytuje vedoucímu orgánu poradenství, technickou pomoc při určování strategie řízení rizik a vedoucím zaměstnancům konzultace týkající se řízením rizik.

Analýzy rizik se účastní vedoucí zaměstnanci a interní auditoři orgánu veřejné správy.

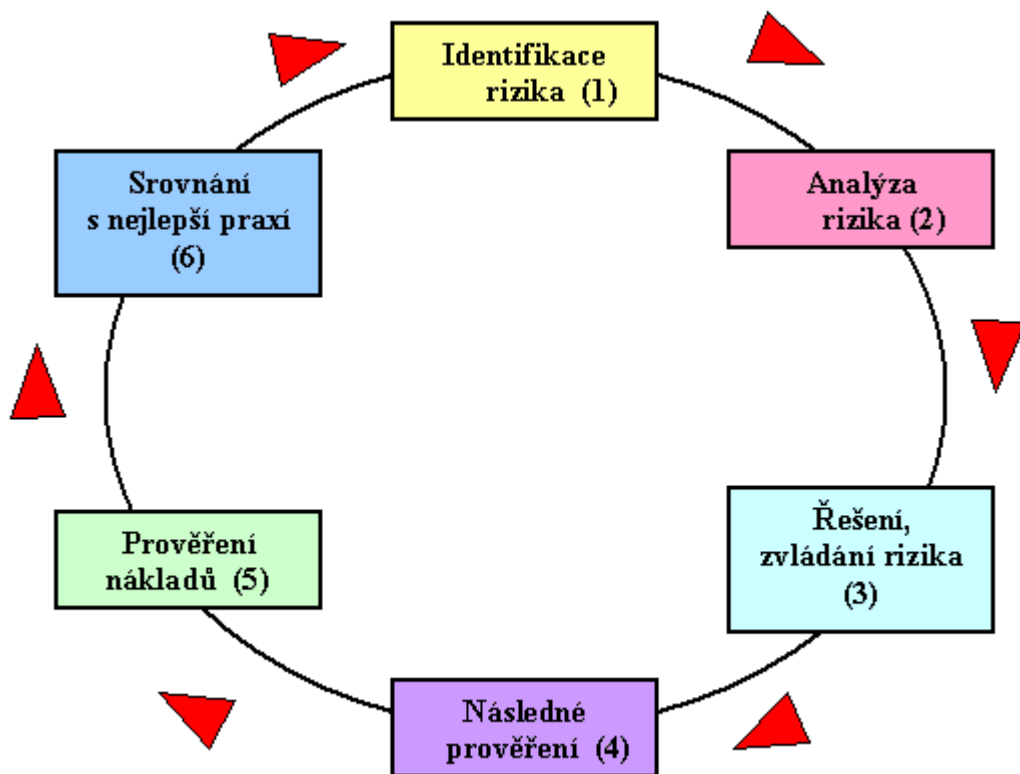
Zahrnuje tyto kroky:

- rozbor vzájemných vztahů procesů spojených s činnostmi, operacemi a programy,
- vytvoření souboru potencionálních rizik v procesech a operacích,
- výběr souboru rizik,
- určení stupně významnosti rizik,
- sestavení pořadí rizik.



Obrázek 6 - Schéma algoritmu řízení rizik - principy řízení rizik a základní postupy

Zdroj: [www.Mfcr.cz](http://www.Mfcr.cz)



Obrázek 7 – Cyklus šestistupňového procesu

Zdroj: [www.Mfcr.cz](http://www.Mfcr.cz)

- 1 – snaha odhalit, co by mohlo fungovat špatně
- 2 – odhady pravděpodobností rozhodnutí
- 3 – opatření pro předcházení a zmírnění rizika
- 4 – kontrola řešení rizika
- 5 – prověření veřejných prostředků vynaložených na odstranění nebo zmírnění rizika
- 6 – souhrn příkladů, které by mohly pomoci při budoucí situaci řešení rizika

Klíčovými slovy v metodickém postupu analýzy rizik je stupeň významnosti rizika, který je určen mírou vlivu rizikových faktorů a pravděpodobností zapůsobení rizika.

$$R = M \times P$$

R – stupeň významnosti

M – míra rizikového faktoru

P – pravděpodobnost dopadu

„Míra vlivu rizikového faktoru je rámcovým vyjádřením vnímaného nežádoucího dopadu rizika ve zvolené číselné řadě například od 0 do 5, kde 0 je vyjádřením zvládaného nežádoucího dopadu rizika a 5 nepřijatelného nežádoucího dopadu rizika.“<sup>13</sup>

„Pravděpodobnost zapůsobení rizika se vyjádří v intervalu 1 až x, kde 1 je vyjádřením téměř nemožnosti zapůsobení rizika (nikoliv jistoty) a x pravděpodobnosti hraničí s jistotou zapůsobení rizika.“<sup>14</sup>

K identifikaci a určení stupně významnosti patří:

- finanční a ekonomické podmínky,
- složitost a velikost operací a programů,
- organizační, provozní, technologické a ekonomické změny,
- změny ve vnějším prostředí,
- přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému,
- složitost veškerých procesů, které zajišťují služby.

---

<sup>13</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-24]. Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8562.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8562.html)>.

<sup>14</sup> *Mfcr.cz* [online]. 2004 [cit. 2011-04-24]. Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8562.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8562.html)>.



Zpráva o výsledcích provedené analýzy rizik musí být projednána se zúčastněnými stranami, jak uvnitř, tak vně orgánu veřejné správy.

Identifikovaná rizika jsou vedoucími zaměstnanci (koordinátor řízení rizik) vypracovávána a seříděna do seznamu rizik a nejméně jedenkrát ročně aktualizována.

## 4.4 Rizika v orgánech veřejné správy

### 4.4.1 Vnitřní rizika

Vnitřní rizika neboli inherentní jsou součástí kontrolního prostředí, systému řízení rizik, kontrol jednotlivých činností a operací, dále v komunikaci a toku informací a v průběžném sledování (monitorování). Jsou včleněna do stabilní struktury prvků řídicího a kontrolního systému orgánu veřejné správy a tvoří její součást.

V následujícím obrázku jsou znázorněny nástroje a prostředky k vyloučení nebo minimalizaci vnitřních rizik v orgánech veřejné správy při uplatnění mezinárodně uznávaných standardů.



Obrázek 8 - Možnosti vyloučení vnitřních rizik při uplatnění mezinárodně uznávaných standardů.

Zdroj: [www.Mfcr.cz](http://www.Mfcr.cz)

## 4.4.2 Vnější rizika

Vnější rizika jsou rizika, která mohou nastat mimo prostředí a systémy orgánu veřejné správy.

Mezi nejčastější rizika patří:

- politická,
- legislativní a právní,
- demografická,
- kulturní,
- živelní katastrofy,
- vojenská,
- globalizační,
- terorismus.

Pokud jsou dodržovány všechny zásady řízení rizik v orgánech veřejné správy, je zkvalitňováno rozhodování v orgánu, vytvářeno prostředí pro zajišťování informovanosti řídicích struktur před nežádoucími dopady rizik a je podporována kultura prostředí.

# 5 Aplikace pro konkrétní firmu

## 5.1 Firma Sefir s.r.o.

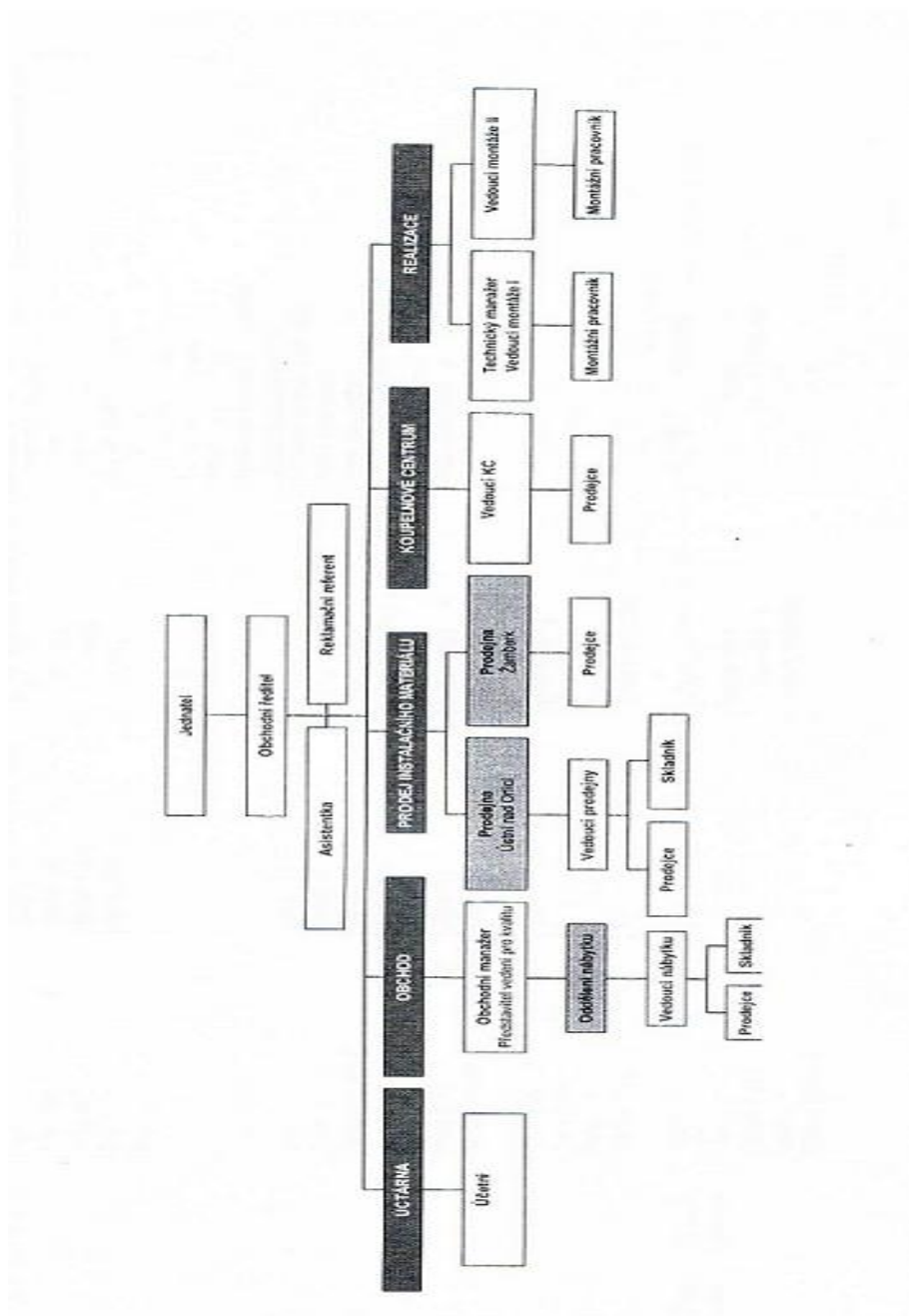
Firma Sefir s.r.o. byla založena roku 2006 mladým kolektivem 4 lidí jako firma poskytující služby v oblasti voda – topení - plyn. Tuto firmu zakládali z důvodu zkvalitnění služeb zákazníků, zvýšení informovanosti, zjednodušení nákupu a vlastní realizace každého projektu zákazníka.

Během 4 let se firma rozrostla a vypracovala a nyní patří mezi největší firmy v okrese Ústí nad Orlicí poskytující služby v oblasti prodeje a montáže koupelen, bytových jader, kuchyní a nábytků, elektroinstalací a kotlů.

Špičková úroveň služeb a přízeň spousty zákazníků přináší firmě každoročně stabilní růst obrátu, díky kterému se snaží firma zkvalitňovat záruční a pozáruční servis.

Sídlo firmy se nachází v Praze, největší pobočka je v Ústí nad Orlicí.

## 5.2 Organizační schéma firmy



Obrázek 9 – Organizační schéma

Zdroj: směrnice firmy Sefir s.r.o.

Rozdělení pravomocí a odpovědností podle předcházejícího obrázku je v tuto chvíli pro zaměstnance firmy zcela nové. Zhruba po měsíčním fungování dle organizačního schéma bylo zjištěno, že kvalifikace a schopnosti některých zaměstnanců, převážně vedoucích zaměstnanců, zcela neodpovídají požadavkům na přidělenou funkci.

## 5.3 Nejvíce vyskytovaná rizika ve firmě

Ve firmě Sefir s.r.o. proběhlo několik konzultací s ředitelem a hlavní účetní, tak aby bylo možno stanovit možná rizika v jejich činnosti.

Souhrn možných rizik dle hlavní účetní této firmy:

### 5.3.1 Vnitřní rizika

- **Špatné ceny ve faktuře dodavatele**

Zde si firma prověřuje prodejní ceny pro zákazníky, neboť největší chyby se dělají v nastavení ceny bez DPH (často není jasné u ceníku dodavatele, zda je to cena s DPH či bez DPH, vzhledem k tomu, že se jedná o 20%, může to znamenat velký problém).

Za prověření je zodpovědný vedoucí střediska, když platí nepsané pravidlo, že každý, kdo takovou chybu zjistí, na ni upozorní.

Nákupní ceny jsou domlouvány s dodavatelem obchodním zástupcem, případně obchodním ředitelem. Ve většině případů dodavatelé respektují společné dohody, případné spory se řeší buď opravou faktury, nebo dobropisem.

- **Cena, co musí obsahovat a výpočty**

Vypracování nabídek je vždy problém. Kolikrát zákazník ani nemá konkrétní představu, co vlastně chce. Tím dochází při realizaci k velkým změnám a to se promítá pak do konečné ceny, která může být i výrazně vyšší.

Řešením bývá buď nadhodnocení celého projektu nebo dohoda s investorem na vícepracech (dodatky ke smlouvě o dílo). Řeší se vždy individuálně, v průběhu prací se sleduje ziskovost celé zakázky a v průběhu prací se provádějí opatření, aby nedocházelo ke ztrátě na zisku.

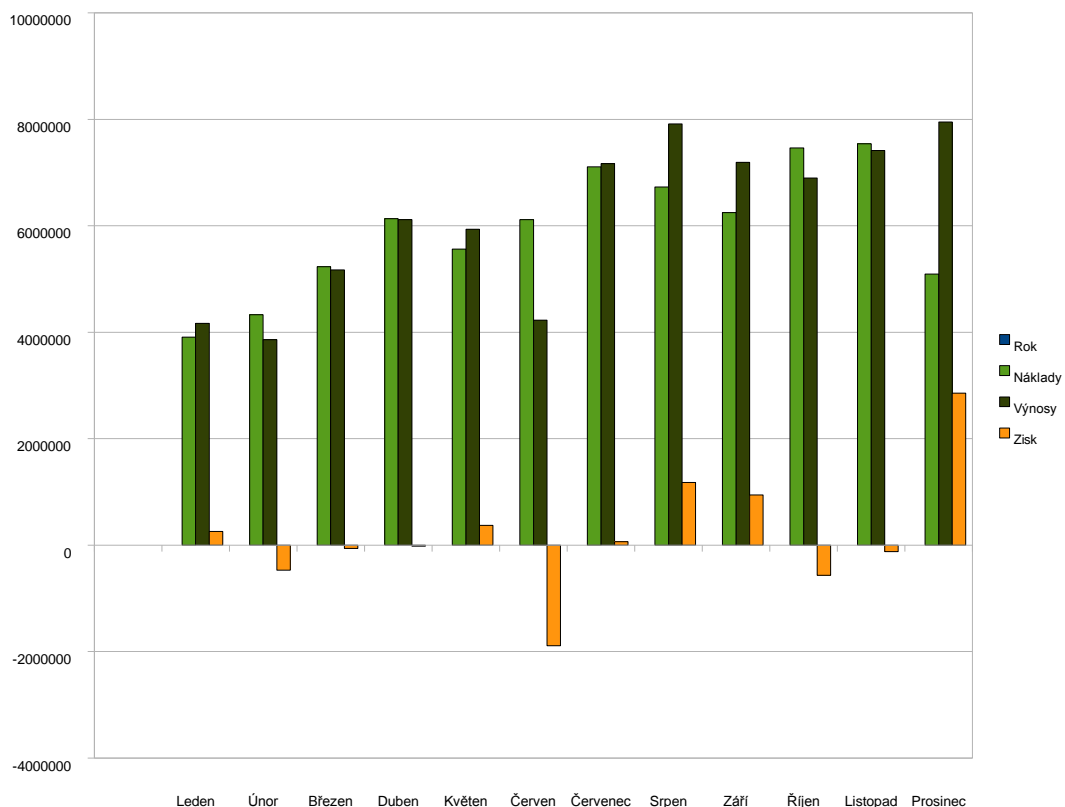
- **Marketing - kontrola výsledků**

Obchodní ředitel si stahuje každý měsíc výsledky jednotlivých středisek a porovnává s výsledky s předchozím obdobím. Každý měsíc dostává od účetní podklady k vyhodnocení, především skutečně vynaložené náklady na provoz celé firmy. V případě nesrovnalostí i podle středisek nebo i analýzu sporných položek.

<b>Měsíční ziskovost</b>				
<b>Měsíc</b>	<b>Rok</b>	<b>Náklady</b>	<b>Výnosy</b>	<b>Zisk</b>
Leden	2010	3906071,41	4166663,09	260591,68
Únor	2010	4330456,01	3858791,24	-471664,77
Březen	2010	5231200,81	5168938,71	-62262,10
Duben	2010	6130939,28	6114315,99	-16623,29
Květen	2010	5564450,76	5934164,41	369713,65
Červen	2010	6116162,76	4226314,36	-1889848,40
Červenec	2010	7107100,67	7170390,30	63289,63
Srpen	2010	6731508,24	7910225,72	1178717,48
Září	2010	6244915,38	7189721,17	944805,79
Říjen	2010	7462690,31	6897510,40	-565179,91
Listopad	2010	7538101,87	7414066,92	-124034,95
Prosinec	2010	5090946,09	7949052,25	2858106,16
<b>Celkem</b>		71454543,59	74000154,56	<b>2545610,97</b>

Tabulka 1 – Měsíční ziskovost firmy za rok 2010

Zdroj: firemní data



Obrázek 10 - Předkládání průběžných výsledků v podobě grafu

Zdroj: firemní data

- **Prodej zboží velkoobchod - stálý odběr, nízká marže, velké zásoby**

Vzhledem k tomu, že místo, kde firma podniká, je velká konkurence, je největším problémem udržet si stálé zákazníky. Proto jim firma poskytuje výhodné ceny, různé služby a zajišťuje jim i částečně práci po celý rok. Velké zásoby jsou pak řešeny vrácením zboží dodavateli.

- **Prodej zboží maloobchod - nepředvídatelný odběr, vysoká marže**

V případě, že jsou na skladové kartě nastaveny správné nákupní a prodejní ceny, neměl by nastat žádný problém. Firma má nastaven software tak, aby nedošlo k prodeji zboží pod nákupní ceny a byla zachována marže (tato marže je nastavena, aby pokryla náklady firmy a vytvářela zisk).

- **Vliv a příspěvní zaměstnanců na efektivitu firmy**

Každý zaměstnanec ve firmě musí plnit zadané úkoly přesně dle zadání a v souladu se směrnici ISO. Pokud toto pravidlo je dodržováno, jsou vidět výsledky téměř okamžitě. Bohužel při vyšším počtu zaměstnanců se vždy najde někdo, kdo vybočí z normy a pak nese riziko celá firma. To se odrazí i na mzdovém ohodnocení buď konkrétního pracovníka, nebo bohužel někdy i všech pracovníků.

- **Investice**

Vedení firmy si stanovuje průběžně různé cíle, kterých chce dosáhnout. Jejich realizace je závislá na celkových výsledcích firmy. Vždy než dojde k vlastní realizaci, tak se zjišťuje její cena, hodnotí se dopad na ziskovost firmy a zda je možné ji zahájit.

### 5.3.2 Vnější rizika

#### **Změny cen, hlídání trhu**

Vývoj cen na trhu ve firmě sleduje obchodní zástupce a obchodní ředitel. Když se blíží zdražení některých komodit, tak se reaguje naskladněním za ještě nízké ceny. Tak je firma schopna nabídnout zákazníkovi po nějakou dobu ještě nižší cenu.

#### **Nepředvídatelné vlivy**

Firma je pojištěna proti všem možným rizikům. Může například dojít k tomu, že nastane manko na skladě z důvodu krádeže zboží. Tato situace by byla řešena ve spolupráci s Policií ČR a konkrétní pojišťovnou.

Nastat může i havárie na provedených zakázkách, což bývá častý jev. Příkladem je špatně utažený kohout, který dokáže vytopit i dva byty. Zde se uplatňuje vždy pojistka buď firemní, nebo pojistka konkrétního řemeslníka. Někdy se může jednat i o únavu materiálu, což je řešeno jako reklamace s výrobcem.

## 5.4 Směrnice firmy

### 5.4.1 Řízení dokumentace

Tato směrnice se týká pouze dokumentace obsažené v systému řízení firmy. Mimo jiné je zde uveden způsob číslování a značení dokumentace. Dokumenty by měly být udržovány takovým způsobem, aby byly neustále čitelné a použitelné. Proto jsou uchovávány v ochranných obalech. Dále směrnice popisuje postup při tvorbě, změně, revizi a zrušení dokumentů.

Dokumentace je rozdělena

1. dle vzniku:

- Interní = systémová – všechny dokumenty vydané přímo firmou
- Externí – dokumenty vytvořené jinými subjekty, např. zákony, vyhlášky, normy

2. dle formy:

- Papírová dokumentace
- Dokumentace v počítači

### 5.4.2 Přezkoumání vedením

Hlavní cíle prověřování systému řízení firmy jsou zajištění funkčnosti systému, odhalení případné neshody v systému řízení společnosti a ověření účinnosti a efektivnosti na všech úrovních systému řízení firmy. K tomu slouží operativní porady, které vede jednatel jednou měsíčně. Obchodní manažer měsíčně zpracovává vývoj cílů a parametrů procesů. Jednou za rok je prováděno ucelené přezkoumání systémů kvality.

Vedení přezkoumává např. výsledky auditů, zpětné vazby od zákazníků, stav preventivních opatření, doporučení pro zlepšování, personální rozvoj, rozsah splněných cílů, hodnocení dodavatelů apod.



### **5.4.3 Interní audit**

Firma si zajišťuje interní audit externími auditory jako nakupovanou službu. Kvalifikace takového auditora by měla být dána certifikací Manažer kvality (QM) a školením auditorů.

Plánované interní audity navrhuje obchodní manažer minimálně 1x ročně a jsou schvalovány jednatelem firmy.

Neplánované interní audity mají přednost před plánovanými audity. Stanovuje je manažer firmy na základě závažných podnětů nebo porušení ustanovení normy ISO 9001. Po projednání návrhu je obchodní manažer schválí nebo neschválí a navrhne složení auditorského týmu.

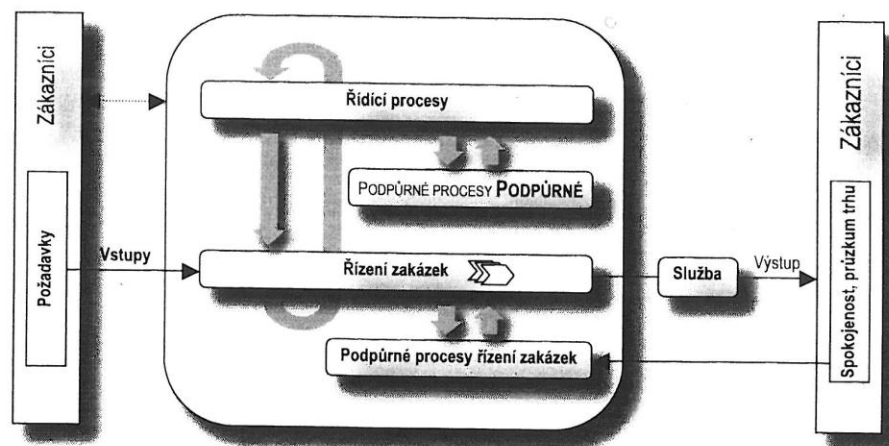
Směrnice podrobně popisuje postup přípravy, realizaci a hodnocení interních auditů.

### **5.4.4 Příručka kvality**

Účelem této příručky je stanovení zásad pro systém řízení kvality. Je platná v celé firmě a za její obsah, zpracování a aktualizaci je odpovědný obchodní manažer.

Příručka kvality obsahuje použití systému managementu kvality, dokumentované postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu řízení kvality.

Firma se řídí požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, podle které dokumentuje, implementuje a udržuje systém řízení kvality a zlepšuje jeho efektivnost. Firma si určila procesy a jejich aplikaci pro management kvality, jejich posloupnost a vzájemnou působnost, dále kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů. Zajišťuje zdroje a informace nezbytné pro fungování těchto procesů a vytváří opatření pro dosažení stanovených výsledků a zlepšení procesů.



1 ŘÍDICÍ PROCESY								
OS 01.01	<b>Odpovědnost vedení a plánování</b> Obchodní manažer 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 6.1, 7.1, 8.1, 8.2.3	OS 01.02	<b>Přezkoumání vedením pro jakost</b> Obchodní manažer 4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.6, 6.1, 8.4, 8.5.1	OS 01.03	<b>Zdroje</b> Obchodní manažer 6.2, 6.3, 6.4			
2 PODPŮRNÉ PROCESY								
OS 02.01	<b>Řízení dokumentace</b> Obchodní manažer 4.2	OS 02.02	<b>Řízení záznamů</b> Obchodní manažer 4.2	OS 02.03	<b>Audity</b> Obchodní manažer 8.2.2			
OS 02.04	<b>ON a PO</b> Obchodní manažer 8.5.2, 8.5.3	OS 02.05	<b>Statistika</b> Obchodní manažer 8.1	OS 02.06	<b>Archivace s a skartace dokumentů</b> Asistentka 4.2			
3 ŘÍZENÍ ZAKÁZEK A PODPŮRNÉ PROCESY								
OS 03.01	<b>Provoz střediska nábytku</b> Vedoucí prodejny 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.1, 8.2.4, 8.3	OS 03.02	<b>Provoz koupelnového centra</b> Vedoucí koupelnového centra 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.1, 8.2.4, 8.3	OS 03.03	<b>Provoz střediska instalačního materiálu</b> Vedoucí prodejny 7.1, 7.2, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.1, 8.2.4, 8.3	OS 03.04	<b>Provoz střediska realizací</b> Technický manažer 7.1, 7.2, 7.4, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 7.6, 8.2.1, 8.2.4, 8.3	

Obrázek 11 – Popis procesů ve firmě

Zdroj: interní směrnice firmy

## 6 Závěr a doporučení pro firmu

Bakalářská práce se zabývala problematikou v oblasti finanční kontroly, efektivnosti, vnitřního kontrolního systému a systému řízení rizik ve firmě.

Práce je rozdělena na dvě části:

V první části jsem se věnovala popisu teorie vycházející z příslušného zákona, vyhlášky a pokynů Ministerstva financí. Převážně jsem se věnovala systému řízení rizik, neboť jsem ho využila v praktické části své závěrečné práce. Zjistila jsem, že nahlížet na tuto problematiku a orientovat se v těchto předpisech není snadné. Objasnění některých zákonitostí v této oblasti bylo pro mě velkým přínosem.

V praktické části je seznámení s konkrétní firmou, s jejím vývojem, organizační strukturou a případnými riziky. Na základě jednotlivých kontrol firma sleduje svůj zisk nebo ztrátu s ohledem na aktuální situaci na trhu i na roční období. Podle jednotlivých výsledků se pak plánují investice do firmy, např. rozšíření provozovny a nábor pracovní síly.

V oblasti interního auditu, řízení dokumentů a kvality není potřeba radikálních změn a lze je ponechat v současné podobě. Doporučovala bych ale změnu v oblasti týkající se organizačního rizika, kde by bylo potřeba přesně vymezit odpovědnosti a pravomoce jednotlivých funkcí, aby byla zajišťována kvalita všech činností ve firmě a poskytovaných služeb.

Cílem bakalářské práce, ke kterému jsem chtěla dojít, bylo zjištění rizik a doporučení k jejich řešení ve firmě Sefir s.r.o., která se zabývá poskytováním služeb v oblasti prodeje a montáže koupelen, kuchyní a nábytku.

Cíl závěrečné práce byl splněn.

# Použitá literatura

## Knižní zdroje

1. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýzy municipální firmy*. Praha : C.H.Beck, 2002. s. 206. ISBN 80-7179-778-2.
2. OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.
3. PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav; JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2. přepracované vydání. Praha : ASPI, a.s., 2005. 556 s. ISBN 80-7357-052-1.
4. PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance : úvod do problematiky*. Vyd. 3. Praha : ASPI, a.s., 2005. 528 s. ISBN 80-7357-049-1.
5. Pokyny a metodiky CHJ MF ČR (CHJ 1-18, 2004-2008)
6. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
7. SYNEK, M.a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. Efektivnost podniku a její základní kategorie, s. 479. ISBN 80-7179-736-7.
8. Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změnách některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. A zákona č. 123/2003 Sb.
9. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole).

## Zdroje z internetu

1. *Cs.wikipedia.org* [online]. Wikipedie, otevřená encyklopedie. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana)>.
2. *Eur-lex.europa.eu* [online]. EUR - Lex. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=cs&ihmlang=cs&lng1=cs,en&lng2=cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,sk,sl,sv,&val=437324:cs&page=#top>>.
3. *Probyznys.cz* [online]. PROBYZNYS! CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.probyznys.cz/management/zakladni-pojmy>>.
4. *Svs.institutpraha.cz* [online]. Slovník nejčastěji používaných pojmů ve veřejné správě. Dostupné z WWW: <<http://svs.institutpraha.cz/>>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Matice Efektivnosti.....	17
Obrázek 2 – Pět cest ke zvyšování efektivnosti – schematické znázornění klasického pojetí efektivnosti pomocí poměru výstupu a vstupu .....	18
Obrázek 3 – Dichotomie efektivnosti .....	20
Obrázek 4 – Základní vztahy a vazby mezi efektivností, hospodárností a účelností.....	22
Obrázek 5 – Fungování vnitřního kontrolního systému.....	23
Obrázek 6 - Schéma algoritmu řízení rizik - principy řízení rizik a základní postupy ...	36
Obrázek 7 – Cyklus šestistupňového procesu .....	37
Obrázek 8 - Možnosti vyloučení vnitřních rizik při uplatnění mezinárodně uznávaných standardů .....	39
Obrázek 9 – Organizační schéma.....	41
Obrázek 10 - Předkládání průběžných výsledků v podobě grafu .....	44
Obrázek 11 – Popis procesů ve firmě .....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Měsíční ziskovost firmy za rok 2010.....	43
--	----