

Zefektivnění vnitřních procesů v ekonomickém úseku ve vybrané společnosti

Bc. Magdaléna Michalcová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Magdaléna Michalcová
Osobní číslo:	M18159
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	Finance
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Zefektivnění vnitřních procesů v ekonomickém úseku ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši dostupné literatury vztahující se k vnitřním procesům a účetním a daňovým dokladům.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a proveďte analýzu současného stavu vnitřních procesů ve vybrané společnosti.
- Zanalyzujte využití Q&B kódů v účetnictví a zpracujte projekt zefektivnění oběhu a zpracování účetních a daňových dokladů.
- Proveďte časovou, rizikovou a nákladovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tisková/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BRAGG, Steven M. *Accounting best practices*. 6th edition. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010, 502 s. ISBN 978-0-470-56165-2.
- KOVALÍKOVÁ, Hana. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. 14. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018, 456 s. ISBN 978-80-7554-141-3.
- LOUŠA, František. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018, 128 s. ISBN 978-80-271-0797-1.
- MARSHALL, David H., Wayne W. MCMANUS and Daniel F. VIELE. *Accounting: what the numbers mean*. Tenth edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014, 774 s. ISBN 978-1-259-06070-0.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSIMOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Struhařová
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2020

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 6. 2020

Jméno a příjmení: Bc. Magdaléna Michalcová

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zefektivněním vnitřních procesů v ekonomickém úseku ve vybrané společnosti. Cílem práce je zefektivnit systém oběhu účetních a daňových dokladů v oblasti schvalovacího procesu faktur přijatých a zanalyzovat zpracování faktur přijatých pomocí QR kódů. Na základě analýzy současného stavu oběhu faktur přijatých byly zjištěny nedostatky právě ve fázi schvalování. V projektové části byl vytvořen systém umožňující efektivní schvalování faktur přijatých. Také byly pro vybranou společnost navrženy další dvě možná řešení dané problematiky pomocí softwarů, které jsou nabízeny na trhu. Dalším cílem je vytvoření vnitropodnikových účetních směrnic, které byly zpracovány v projektové části diplomové práce.

Klíčová slova: vnitřní kontrolní systém, vnitropodnikové účetní směrnice, oběh účetních a daňových dokladů, zpracování faktur, QR kódy v účetnictví, schvalování účetních dokladů

ABSTRACT

The diploma thesis deals with streamlining of internal processes in the economic department in the selected company. The aim of the thesis is to streamline the system of accounting and tax documents circulation in the approval process of invoices received and to analyze the processing of invoices received using QR codes. Based on the analysis of the current situation of invoices received circulation, in the approval phase the shortcomings were identified. In the project part, the system enabling effective approval of invoices received was created. For the selected company two other possible solutions of the problematics were proposed by using softwares that are offered on the market. Another aim of the thesis is to create internal accounting directives, which were created in the project part of this diploma thesis.

Keywords: Internal Control System, Internal Accounting Directives, Accounting and Tax Documents Circulation, Invoice Processing, QR Codes in Accounting, Approval of Accounting Documents

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Struhařové. A to za její vstřícný přístup, odborné připomínky a trpělivost. Také chci poděkovat vedení vybrané společnosti za poskytnutí potřebných informací pro zpracování této práce.

„Whatever the mind can conceive and believe, it can achieve.“

Napoleon Hill

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM	12
1.1 VÝZNAM A CÍLE VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU.....	13
1.2 KONTROLA.....	15
1.3 VNITŘNÍ KONTROLA DLE VÝBORU SPONZORUJÍCÍCH ORGANIZACÍ (COSO)	15
1.3.1 Komponenty vnitřního kontrolního systému dle rámce COSO	16
1.3.2 Kostka rámce COSO	17
1.3.3 Principy komponentů vnitřního kontrolního systému dle COSO	18
1.4 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM V ÚČETNICTVÍ.....	19
1.4.1 Předpoklady fungování vnitřního kontrolního systému	20
1.4.2 Rizika selhání vnitřního kontrolního systému v účetnictví.....	22
2 VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNÍ SMĚRNICE	23
2.1 LEGISLATIVA VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC	23
2.2 ROZDĚLENÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC	25
2.3 VÝZNAM VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC.....	26
2.4 TVORBA VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC.....	26
2.4.1 Formální úprava vnitropodnikových účetních směrnic.....	26
2.4.2 Zásady pro tvorbu vnitropodnikových účetních směrnic	28
2.4.3 Chyby ve vnitropodnikových účetních směrnicích.....	28
3 ÚČETNÍ A DAŇOVÉ DOKLADY	29
3.1 ÚČETNÍ ZÁZNAMY	29
3.2 NÁLEŽITOSTI ÚČETNÍCH DOKLADŮ.....	30
3.3 NÁLEŽITOSTI DAŇOVÝCH DOKLADŮ.....	30
3.4 PODPISOVÝ ZÁZNAM	31
3.5 ČLENĚNÍ ÚČETNÍCH DOKLADŮ.....	32
3.6 DRUHY ÚČETNÍCH A DAŇOVÝCH DOKLADŮ	33
3.6.1 Faktura.....	33
3.6.2 Zjednodušený daňový doklad	33
3.6.3 Ostatní daňové doklady.....	34
3.6.4 Pokladní doklady.....	34
3.6.5 Bankovní doklady	34
3.6.6 Vnitřní účetní doklady.....	35
3.7 OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ	35
3.8 OPRAVA ÚČETNÍCH DOKLADŮ	37
3.9 ÚČETNÍ KNIHY	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40
4.2 EKONOMICKÁ STRÁNKA SPOLEČNOSTI	41
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	43

5.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC	44
6	ANALÝZA PROCESŮ NA ÚČETNÍM ODDĚLENÍ.....	45
6.1	ANALÝZA OBĚHU FAKTUR PŘIJATÝCH A VYDANÝCH	46
6.1.1	Aktuální stav oběhu faktur přijatých	46
6.1.2	Analýza doby oběhu faktur přijatých	51
6.1.3	Aktuální stav oběhu faktur vydaných	53
6.2	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU OBĚHU FAKTUR PŘIJATÝCH A VYDANÝCH	55
7	ZEFEKTIVNĚNÍ OBĚHU A ZPRACOVÁNÍ ÚČETNÍCH A DAŇOVÝCH DOKLADŮ	56
7.1	VYUŽITÍ QR KÓDŮ PŘI ZPRACOVÁNÍ FAKTUR.....	56
7.2	DORUČOVÁNÍ LISTINNÝCH FAKTUR PŘIJATÝCH.....	57
7.3	FAKTURAČNÍ MAIL	58
7.4	ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU SCHVALOVÁNÍ FAKTUR PŘIJATÝCH.....	59
7.4.1	Elektronické předávání faktur přijatých mezi středisky.....	59
7.4.2	Elektronické schvalování faktur přijatých pomocí softwaru	62
7.4.3	Nový účetní software s integrovaným schvalujícím procesem.....	66
8	ZPRACOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC.....	68
8.1	SYSTEM ZPRACOVÁNÍ ÚČETNICTVÍ.....	69
8.1.1	Právní předpisy.....	69
8.1.2	Vnitropodniková úprava.....	70
8.2	OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ	71
8.2.1	Právní předpisy.....	71
8.2.2	Vnitropodniková úprava.....	72
8.3	POKLADNA	77
8.3.1	Právní předpisy.....	77
8.3.2	Vnitropodniková úprava.....	78
8.4	DLOUHODOBÝ MAJETEK.....	79
8.4.1	Právní předpisy.....	79
8.4.2	Vnitropodniková úprava.....	79
8.5	PRACOVNÍ CESTY	82
8.5.1	Právní předpisy.....	82
8.5.2	Vnitropodniková úprava.....	82
9	ZHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO IMPLEMENTACE	86
9.1	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	86
9.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	87
9.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	91
9.4	PŘÍNOSY PROJEKTU	91
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Určitě každá společnost s růstem počtu účetních a daňových dokladů, které zpracovává, hledá způsob, jak co nejlépe zefektivnit procesy potřebné ke zpracování těchto dokladů. Technologický vývoj tak nabízí stále nové možnosti, jak tyto procesy urychlit a usnadnit. Například ještě poměrně nedávno se faktury zasílaly poštou mezi odběrateli a dodavateli, byly taky vypisovány ručně a není tak úplně dávná historie, kdy se celé účetnictví vedlo bez pomoci informačních technologií. Pokrok v této oblasti jde neustále dopředu a společnosti se tomu musí přizpůsobovat. Využití informačních technologií v ekonomickém úseku společnosti dokáže urychlovat vnitřní procesy, což má za následek snižování nákladů společnosti. Příkladem může být nahrazení ručního přepisování údajů z přijatých faktur čtečkou QR kódů, která během chvilky převede všechny informace do účetního softwaru nebo elektronická fakturace. Snižováním nákladů se pak v této situaci rozumí redukce času, který účetní stráví zpracováním faktury. V této práci je vnitřními procesy myšlen zejména oběh účetních a daňových dokladů, který je dále především soustředěn na zpracování faktur přijatých.

Teoretická část práce nejdříve objasňuje důležitost vnitřního kontrolního systému v organizacích a definuje jeho postavení v účetnictví. Jako jeden z předpokladů fungování tohoto systému v oblasti účetnictví jsou vnitropodnikové účetní směrnice, kterým je následně věnována další kapitola. Jsou zde zpracovány poznatky, které slouží jako podklad pro vypracování nových vnitropodnikových účetních směrnic v projektové části. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na účetní a daňové doklady, které jsou předmětem řešení zefektivnění vnitřních procesů v praktické části.

V praktické části je nejdříve představena vybraná společnost, která se zabývá výrobou produktů z technické pryže. Následně je analyzováno, jakými aktivitami vybraná společnost přispívá ke správnému fungování vnitřního kontrolního systému. Další část je věnována analýze současné situace v oblasti oběhu účetních a daňových dokladů ve vybrané společnosti. Jsou zkoumány především faktury přijaté, které tvoří majoritní podíl všech účetních a daňových dokladů, které daná společnost zpracovává. Výsledek této analýzy je nalezení slabých míst, které budou předmětem řešení projektové části práce.

Na analytickou část je navázáno vytvoření nového systému pro oběh faktur přijatých, který zefektivňuje jejich zpracování. Jsou také společnosti navrženy jiná možná řešení. Dalším výstupem projektové části je vytvoření vnitropodnikových účetních směrnic, kterými doposud vybraná společnost nedisponovala. Na žádost společnosti je zpracováno pět vnitropodnikových účetních směrnic a tím je Systém zpracování účetnictví, Oběh účetních dokladů, Pokladna, Dlouhodobý majetek a na závěr Pracovní cesty.

Závěrem práce je implementace projektu, v němž je provedena časová, riziková a nákladová analýza, ale také jsou zanalyzovány přínosy projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zefektivnit systém oběhu účetních a daňových dokladů v oblasti schvalovacího procesu faktur přijatých a zanalyzovat zpracování faktur přijatých pomocí QR kódů. Dalším cílem diplomové práce je vytvoření vnitropodnikových účetních směrnic.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše českých a zahraničních zdrojů, včetně zákonů České republiky v aktuálním znění týkajících se dané problematiky, na jejímž základě jsou zpracovány poznatky v oblasti vnitřního kontrolního systému, vnitropodnikových účetních směrnic a účetních a daňových dokladů.

V praktické části, při představení společnosti, je proveden kvantitativní výzkum sběru informací prostřednictvím analýzy písemných dokumentů – výročních zpráv.

Dále je provedena analýza vnitřního kontrolního systému a procesů na účetním oddělení a analýza využití QR kódů při zpracování faktur přijatých ve vybrané společnosti. Za pomoci syntézy, indukce a komparace je pak zpracován projekt zefektivnění oběhu a zpracování účetních a daňových dokladů.

Na základě získaných znalostí z literární rešerše jsou vypracovány vnitropodnikové účetní směrnice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

V Českých právních předpisech pro podnikatele není vymezen pojem vnitřní kontrolní prostředí (dále jen „VKS“). Je tedy zcela na účetní jednotce, jak si tento systém nastaví. Můžeme si ale tento systém označit jako soubor provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, vytvořených managementem. (Schiffer, 2009, s. 17)

Weygandt, Kimmel a Kieso (2011, s. 300,308) uvádí, že vnitřní kontrola se skládá ze všech souvisejících metod a opatření přijatých v rámci organizace k zabezpečení svých aktiv, zvýšení spolehlivosti svých účetních záznamů, zvýšení efektivity a zajištění souladu se zákony a dalšími předpisy. Tito autoři také říkají, že společnosti navrhují svůj vnitřní kontrolní systém tak, aby zajistil řádnou ochranu majetku, a spolehlivost účetních záznamů.

Další možná definice říká, že se jedná o propracovaný a propojený systém, který umožňuje sledovat dodržování vytvořených pravidel, která zamezují vzniku úmyslných či neúmyslných ztrát. Ztrátou je myšleno například zaplacení neschválených plateb, falešných faktur, únik interních informací, apod. (Sikora, 2017)

Marshall, McManus a Viele (2014, s. 152) definují VKS jako proces vytvořený představenstvem, vedením a dalšími zaměstnanci účetní jednotky. Dle autorů má být VKS navržen tak, aby poskytoval přiměřenou jistotu, že bude dosahovat stanovených cílů a to s ohledem na efektivnost a účinnost účetní jednotky, spolehlivost účetních výkazů a předpisy účetní jednotky.

Vnitřní kontrola není jedna událost nebo okolnost, ale řada akcí, které pronikají do činnosti účetní jednotky. Tyto akce jsou všudypřítomné a jsou v organizaci prováděny představenstvem, vedením a dalšími zaměstnanci. (Hayes, Gortemaker a Wallage, 2014, s. 235)

Králíček a Molín (2014, s. 53) uvádí, že VKS je přítomen v každé účetní jednotce bez ohledu na to, zda v ní probíhá interní nebo externí audit. Liší se ale v tom, na jaké úrovni jej má účetní jednotka vyvinutý. Autoři upozorňují na to, že může docházet k podvodům, pokud kontroly nejsou na dostačující úrovni.

Dvořáček (2005, s. 45) upozorňuje na to, že za vnitřní kontrolu nejsou odpovědní auditoři, nýbrž management společnosti. Auditoři mohou pouze VKS účetní jednotky prověřit, pomoci s jeho nastavením, upozornit na jeho nedokonalosti a následně dát doporučení na jeho zlepšení. (Sikora, 2017)

Synek (2011, s. 424-425) připomíná, že se nemá zaměňovat pojem vnitřní kontrola a interní audit. Obě činnosti mají stejný cíl – působit předběžně, avšak interní audit je prováděn spíše ve středních a velkých podnicích a je pro něj zřízeno samostatné pracoviště. Kdežto bez kontroly, respektive VKS, se neobejde ani malý nebo mikro podnik.

1.1 Význam a cíle vnitřního kontrolního systému

Turner a Weickgenannt (2013, s. 97) uvádí následující cíle VKS:

- zabezpečení aktiv před chybami a podvody,
- udržení přesnosti a ucelenosti účetních dat,
- podporování provozní efektivity,
- dodržování vnitřních směrnic.

Vnitřní kontrola se mezi jednotlivými organizacemi výrazně liší v závislosti na takových faktorech, jako je velikost organizace, typ operace a cíle. Management musí vytvořit VKS, který bude zahrnovat kontrolu preventivní, zjišťovací a nápravnou. Tak jedinečně společnost dosáhne výše zmiňovaných cílů. (Whittington a Pany, 2016, s. 251)

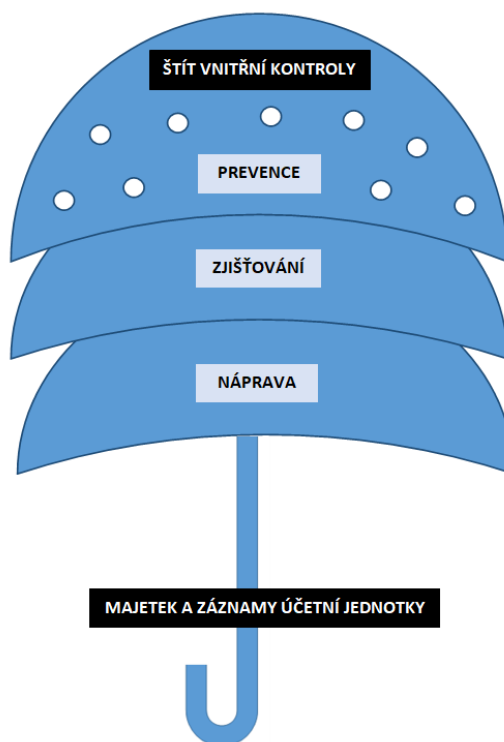
Preventivní kontrola má za úkol vyhnout se chybám, podvodům nebo různým úkonům, které nebyly schváleny managementem. Příkladem může být ukládání pokladny a její zabezpečení tak, aby se k ní nedostaly nepovolané osoby. Jelikož nejde zabránit všem nežádoucím událostem před tím, než nastanou, je ve VKS zahrnuta zjišťovací kontrola. Ta má za úkol odhalovat tyto události. Tato kontrola se provádí například inventarizací. Pokud je zjištěna chyba při této kontrole, musí být vykonáno několik kroků k její nápravě. Těmito kroky rozumíme nápravnou kontrolu. Každý VKS by měl být tvořený kombinací těchto tří kontrol. (Turner a Weickgenannt, 2013, s. 97-99)

Ani však perfektní VKS nedokáže eliminovat rizika organizace na nulu. A to z toho důvodu, že existují faktory, které omezují účinnost vnitřních kontrol. Faktory jsou následující:

- chybné úsudky při rozhodování,
- lidská chyba,
- obcházení nebo ignorování kontrol,
- kontroly mohou být nákladné.

(Turner a Weickgenannt, 2013, s. 108)

Autoři Turner a Weickgenannt znázornili výše zmíněné kontroly v podobě deštníku, který je na obrázku 1. Kvůli již zmíněným faktorům, mohou ve VKS vznikat „díry“, které mohou umožnit hrozbám proniknout do podniku.



Obrázek 1 Vnitřní kontrola znázorněna jako štít k ochraně majetku a záznamů účetní jednotky

Zdroj: vlastní zpracování dle Turner a Weickgenannt, 2013, s. 98

1.2 Kontrola

Obecně lze kontrolu chápat jako souhrn činností, kterými se zkoumá, zda dosažené výsledky odpovídají plánovaným. (Smejkal a Rais, 2013, s. 144)

Dle Dvořáčka (2005, s. 45) jsou tyto aktivity následující:

- odhalování negativních odchylek,
- zkoumání příčin odhalených negativních odchylek,
- zkoumání příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek,
- určení míry odpovědnosti jednotlivých pracovníků za vznik negativních odchylek,
- zajištění nápravy nedostatků jednotlivými pracovníky,
- monitorování nastavených opatření.

Kontrola může být podle Častorála (2016, s. 107) členěna z různých pohledů. Autor dále rozlišuje kontrolu:

- vnější a vnitřní,
- preventivní, průběžnou, následnou,
- vrcholovou, operativní,
- výrobní, obchodní, prodejní
- pravidelnou, nepravidelnou a krátkodobou, dlouhodobou.

1.3 Vnitřní kontrola dle Výboru sponzorujících organizací (COSO)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (dále jen „COSO“) je výbor, který vydal mezinárodně uznávaný rámec pro vnitřní kontroly. Vznikl v roce 1985 společnou iniciativou pěti hlavních účetních organizací se sídlem ve Spojených státech amerických:

- American Accounting Association,
- American Institute of Certified Public Accountants,
- Financial Executives International,
- The Institute of Internal Auditors,
- National Association of Accountants.

Cílem COSO je vytvoření rámce pro řízení rizik v podniku, vnitřní kontrolní systém a zamezení vzniku podvodů.

(COSO, © 1985-2020)

Rámec COSO vnímá VKS jako proces ovlivněný představenstvem účetní jednotky, managementem a dalšími zaměstnanci účetní jednotky, jehož cílem je poskytnout přiměřenou jistotu ohledně dosažení cílů v oblasti účinnosti a efektivnosti operací, spolehlivosti finančního výkaznictví a souladu s platnými zákony a předpisy. (Turner a Weickgenannt, 2013, s. 85)

1.3.1 Komponenty vnitřního kontrolního systému dle rámce COSO

Dle rámce COSO se VKS skládá z následujících pěti vzájemně propojených komponent.

Kontrolní prostředí

Kontrolní prostředí je dle rámce COSO souhrn standardů, procesů a struktur, které jsou základem pro uskutečňování VKS uvnitř organizace. Kontrolní prostředí zahrnuje integritu a etické hodnoty, organizační strukturu udělující kompetence a odpovědnosti, postupy pro získávání, rozvoj a udržení schopných jedinců. Výsledkem kontrolního prostředí je všudypřítomný vliv na VKS.

Hodnocení rizik

Každá společnost čelí rizikům ať už zvenčí či zevnitř. Riziko je chápáno jako událost, která nepříznivě ovlivní stanovené cíle organizace. Hodnocení rizik zahrnuje procesy, které tyto identifikují a zanalyzují.

Kontrolní činnosti

Kontrolní činnosti jsou prováděné na všech úrovních organizace. Mohou mít preventivní nebo zjišťovací povahu. Tyto činnosti má organizace popsány ve svých politikách, postupech či standardech, a pomáhají vedení zmírnit rizika s cílem dosáhnout svých cílů.

Informace a komunikace

Kvalitní informační systém je nezbytný pro správné fungování VKS. Neméně důležitá je také komunikace uvnitř a vně organizace.

Monitorovací činnosti

Monitorovací činnosti zahrnují periodická a nárazová hodnocení k prověření, že všechny výše uvedené komponenty jsou přítomné a fungují správně.

(COSO, 2019)

1.3.2 Kostka rámce COSO

Mezi cíli, komponenty a organizační strukturou existuje přímý vztah, který je znázorněn ve formě kostky na obrázku 2. Jedná se o vztah mezi cíli z oblasti provozu, výkaznictví a compliance, komponenty VKS, které jsou důležité pro dosažení stanovených cílů a organizační strukturou. (Elder, Beasley, Hogan a Arens, 2020, s. 308)



Obrázek 2 Vztah mezi cíli, komponenty a organizační strukturou dle rámce COSO

Zdroj: (COSO, 2019)

1.3.3 Principy komponentů vnitřního kontrolního systému dle COSO

VKS můžeme být efektivní pouze při zavedení 17 principů. Tyto principy jsou rozděleny dle jednotlivých komponentů, jak můžeme vidět v tabulce 1. Funkčnost a vzájemná součinnost principů je nezbytná pro správné fungování VKS. (COSO, 2019)

Tabulka 1 Principy komponentů vnitřního kontrolního systému dle COSO

Komponenty	Principy
Kontrolní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • zavazování k integritě a etickým hodnotám • dohlížení na správné fungování společnosti • nastavení organizační struktury, pravomocí a odpovědností • zavazování se ke kompetentnosti • prosazování odpovědnosti
Hodnocení rizik	<ul style="list-style-type: none"> • specifikace vhodných cílů • identifikace a analýza rizik • vyhodnocení rizika podvodu • identifikace a analýza významných změn
Kontrolní činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • výběr a zavedení kontrolních činností • výběr a zavedení obecných kontrol v oblasti IT • zasazení kontrolních činností do vnitřních směrnic
Informace a komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • využívání relevantních informací • interní komunikace ohledně fungování VKS • externí komunikace ohledně událostí ovlivňující VKS
Monitorovací činnost	<ul style="list-style-type: none"> • provádění průběžného a/nebo periodického hodnocení • vyhodnocení a komunikace nedostatků

Zdroj: vlastní zpracování dle COSO, 2019

1.4 Vnitřní kontrolní systém v účetnictví

Kralíček a Molín (2014, s. 89) uvádí, že účetnictví je klíčovou složkou VKS, protože na něm závisí ochrana majetku účetní jednotky.

Novotný (2019, s. 64) vidí výhodu účetnictví v tom, že má v sobě vestavěný kontrolní systém, díky kterému je účetnictví úplné, průkazné a správné.

Dle Schiffera (2009, s. 19) má účetnictví v sobě zakomponováno nespočet vlastních kontrolních prvků, pro které je typické formální a věcné přezkušování správnosti účetních dokladů prováděné před jejich účtováním, dále přezkušování přijatelnosti účetních případů také před zaúčtováním a nakonec kontrola dodržování zásady podvojného účetnictví a souladu částek pomocí předvahy.

Pro VKS v účetnictví je typické přezkušování účetních dokladů po formální a věcné stránce při jejich účtování. Dalším znakem je souběžné provádění účetních zápisů z časového a věcného hlediska. Pro ověření souladu zůstatků všech analytických účtů k příslušnému syntetickému účtu slouží kontrolní soupisky. Případné chyby v podvojnosti lze odhalit předvahou. V poslední řadě pro kontrolu správnosti slouží inventarizace aktiv a závazků. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 32-33)

Předvaha pomáhá ke kontrole účetnictví po **formální** stránce. Jsou-li vazby mezi deníkem a hlavní knihou, účetní zápisy úplné a byly-li dodrženy principy podvojnosti účetních zápisů, je účetnictví vedeno správně. Pro kontrolu účetnictví po **věcné** stránce slouží kvalitně provedená inventarizace majetku a závazků. (Novotný, 2019, s. 64)

Schiffer (2009, s. 19) dále také uvádí, že účetnictví jako kontrolní prvek plní roli při kontrole zásobovacího, výrobního a odbytového procesu účetní jednotky. Kontroluje především hospodárnost a efektivnost, dodržování finanční kázně a nakládání s majetkem účetní jednotky.

Kontrolní systém (kromě inventarizace) nedokáže odhalit chyby:

- ze špatně zvolené souvztažnosti účtů,
- ze zaúčtování chybných částek,
- z vynechání hospodářské operace,

- z duplicitního zaúčtování.

(Šteker a Otrusinová, 2016, s. 34)

1.4.1 Předpoklady fungování vnitřního kontrolního systému

Schiffer (2009, s. 26-65) ve své publikaci uvádí, že činnosti jako je organizování účtáren a účetních prací, výběr správné techniky účtování, vyhotovení správného účtového rozvrhu, označení hmotného majetku inventárními čísly a vnitřní účetní směrnice jsou nutné pro správné fungování VKS. Tyto jednotlivé předpoklady budou níže blíže specifikovány.

Organizace účtáren a účetních prací

Tento předpoklad považuje Schiffer (2009, s. 26) za nejzákladnější pro správné fungování VKS. Účetní jednotka má za úkol na základě právních předpisů vytvořit si vlastní informační soustavu. Tato soustava má sledovat a hodnotit stav a činnosti účetní jednotky a také poskytovat informace pro vlastní potřebu i pro potřebu jiných orgánů (např. finanční úřad).

Organizaci účetnictví je nutné nastavit tak, aby odpovídalo potřebám účetní jednotky a je tak plně v kompetenci vedení účetní jednotky, jak si účetnictví zorganizuje. V praxi se nejčastěji setkáváme s účtárnou dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, účtárnou materiálových zásob, mzdovou účtárnou a finanční účtárnou. (Schiffer, 2009, s. 28)

I organizaci účetních prací si účetní jednotka volí dle své potřeby. Při vytváření organizace účetních prací musí účetní jednotka vzít v úvahu počet účetních operací, kvalifikaci a pravomoci pracovníků, stupeň mechanizace a automatizace účetních operací a také rozmístění vnitropodnikových útvarů. (Schiffer, 2009, s. 29)

Králíček a Molín (2014, s. 90) dělí organizaci účetních prací na centralizovanou a decentralizovanou formu. Schiffer (2009, s. 29) přidává ještě částečnou decentralizaci a blíže specifikuje jednotlivé typy. V případě centralizace účetních prací se celé účetnictví zpracovává v účtárně na ředitelství účetní jednotky. Pokud se část účetních prací vykonává v jednotlivých hospodářských střediscích, jedná se o částečnou decentralizaci. Při úplné

decentralizaci mohou vést jednotlivá hospodářská střediska uzavřené účetnictví a na ředitelství posílají informace pro sestavení účetní závěrky.

Výběr správné techniky účtování

Účetnictví se zachycuje v účetních knihách z hlediska časového a věcného. S rozvojem ekonomiky se kladou čím dál větší požadavky na dosahování sledovaného cíle. Je nutné, aby vše bylo provedeno správně, rychle a hospodárně. Pro splnění těchto požadavků se používají různě upravené účetní knihy, různé postupy zápisu do účetních knih a různé účetní techniky. (Schiffer, 2009, s. 30)

Účetní technika není přesně definována v legislativě. Je tedy na účetní jednotce, jaký účetní software si zvolí pro vedení účetnictví. Správně zvolený účetní software však představuje zvyšování kvality VKS. (Schiffer, 2009, s. 32)

Vyhotovení správného účtového rozvrhu

Z hlediska vnitřní i vnější kontroly patří účtový rozvrh mezi nejdůležitější předpoklady kontroly účetnictví. (Schiffer, 2009, s. 32)

Účtový rozvrh si dle svých potřeb vytvoří účetní jednotka sama na základě směrné účtové osnovy. Účetní jednotka je povinna tento rozvrh každé účetní období aktualizovat a v případě potřeby doplňovat i v průběhu účetního období. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 26)

Označení hmotného majetku inventárními čísly

Majetek je základem ekonomiky každé účetní jednotky a je tak třeba ho využívat, udržovat, ale i chránit před jeho zneužitím nebo rozkradením. Proto je třeba majetek řádně evidovat. Jako vhodný nástroj pro tuto evidenci uvádí Schiffer inventární čísla, která umožní snadnou identifikaci majetku. (Schiffer, 2009, s. 37-38)

Vnitřní účetní směrnice

Vnitřním účetním směrnicím je věnována celá další kapitola.

1.4.2 Rizika selhání vnitřního kontrolního systému v účetnictví

K selhání VKS může docházet při:

- nevhodně nastavených kompetencí (může docházet například ke zcizení hotovosti),
- nesprávných, neúplných nebo neprůkazných zápisech účetních případů,
- vynechání inventarizace majetku (v majetku může být stále evidován i majetek, který účetní jednotka již nevlastní),
- používání zastaralého softwaru (nepravidelná aktualizace softwaru může způsobit chybné účtování),
- nedostatečných kontrolách (může docházet k chybně zadávaným datům do systému),
- absenci autorizace bankovních příkazů (může dojít ke zneužití bezhotovostních plateb).

(Sikora, 2017)

Přestože je v účetnictví přítomno několik kontrolních prvků, které slouží pro preventivní i následnou kontrolu, je nutné provádět i kontrolu, kde účetnictví vystupuje jako předmět kontroly. Tato vnější kontrola je prováděna v rámci interního auditu nebo ji provádí externí auditoři. (Schiffer, 2009, s. 19-20)

2 VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNÍ SMĚRNICE

Přestože účetnictví upravuje mnoho zákonů, vyhlášek a standardů, můžeme narazit na oblasti, kde jednotný postup ze zákona jednoznačně nevyplývá, nebo vyhláška či standard umožňuje alternativní postup. Tyto případy je tedy vhodné upravit vnitropodnikovými účetními směrnicemi (dále jen „směrnice“).

Vnitřní účetní směrnice lze charakterizovat jako soubor pravidel, podmínek, pravomocí a odpovědností v určité pracovní činnosti, tj. kdo, co, kdy a jak bude vykonávat. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 38)

Směrnice by měly být součástí účetní jednotky a usnadňovat a urychlovat orientaci zaměstnancům v jejich pracovních činnostech. (Lukášová, 2012)

Směrnice můžeme chápat jako vnitřní metodické pokyny, které jsou zdrojem informací o pravidlech účtování dané účetní jednotky. (Chlada, 2015)

Dle Šteker a Otrusinové (2016, s. 38) lze tato pravidla účetní jednotky nazvat libovolně. Například je možné použít označení směrnice, vnitropodnikové směrnice, organizační směrnice, rozhodnutí, metodický pokyn, oběžník, pokyn či příkaz ředitele.

Vytvořit směrnice je relativně časově náročné. Není však účelem vytvořit rozsáhlý dokument opisující znění legislativy, ale vytvořit nástroj pro zkvalitnění VKS. (Schiffer, 2010, s. 23)

Při kontrole účetnictví finančním úřadem či při auditu účetní závěrky pak účetní jednotka přikládá tyto dokumenty jako podklady pro jednodušší průběh kontroly.

2.1 Legislativa vnitropodnikových účetních směrnic

Žádný zákon v české legislativě přímo ukládající povinnost tvorby směrnic neexistuje. Avšak z některých ustanovení zákonů si lze dovodit, že s jejich existencí počítají. Například § 24 odst. 2, písm. j) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Dále také Zákon o účetnictví ukládá povinnost účetním jednotkám vést účetnictví správně, průkazně, srozumitelně a přehledně. K naplnění těchto povinností slouží právě směrnice.

Při jejich tvorbě je důležité dodržovat minimálně tyto právní předpisy:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákonné opatření senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí,
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních,
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví,
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

(Kovalíková, 2018, s. 6)

Jak už bylo řečeno, účetnictví je upravováno mnoha právními předpisy a je tak těžké uvést celý seznam.

Ovšem jako další základ pro tvorbu směrnic musíme brát v úvahu tyto předpisy:

- pokyny MF ČR řady D,
- pokyny GFR řady D.

(Lukášová, 2012)

Louša (2018, s. 7) připomíná, že při tvorbě směrnic by se měly brát v úvahu i stanoviska Národní účetní rady.

2.2 Rozdělení vnitropodnikových účetních směrnic

Směrnice můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- vyplývající nepřímo z právních předpisů,
- doporučené.

Šteker a Otrusinová (2016, s. 39) upozorňují, že i když z výše uvedených právních předpisů nepřímo vyplývá spousta směrnic, účetní jednotka bude vytvářet pouze ty, pro které má náplň. Pokud například účetní jednotka účtuje pouze v české měně, směrnice týkající se používání cizích měn nemá smysl tvořit.

Do **první skupiny** směrnic řadí Kovalíková (2018, s. 7) účtový rozvrh, dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek a odpisový plán, podpisové záznamy, stanovení druhu zásob materiálu účtovaného při pořízení přímo do spotřeby, rozpouštění nákladů spojených s pořízením zásob, oceňování majetku a závazků v české a cizí měně, používání cizích měn, časové rozlišení nákladů a výnosů, cestovní náhrady a konsolidační pravidla.

Sotona (2006, s. 5) seznam doplňuje ještě směrnicí týkající se systému zpracování účetnictví a derivátů.

Šteker a Otrusinová (2016, s. 39) dále ještě doplňují směrnice o oběhu účetních dokladů, rezervách a opravných položkách, inventarizaci, harmonogramu účetní závěrky, pokladně a o odložené dani. Tento výčet ovšem Sotona (2006, s. 5) považuje za **doporučené** směrnice, ke kterým řadí ještě směrnice o reklamačním řízení a směrnice o úschově účetních písemností a záznamů na technických nosičích.

Za **doporučené** směrnice považují Šteker a Otrusinová (2016, s. 39) úpravu pohledávek po lhůtě splatnosti, organizaci vnitropodnikového účetnictví, účtování na podrozvahových účtech, vnitřní mzdový předpis, poskytování slev a bonusů zákazníkům a používání podnikových motorových vozidel.

2.3 Význam vnitropodnikových účetních směrnic

Dle Kovalíkové (2018, s.7-8) je hlavním smyslem směrnic zajistit jednotný metodický postup při sledování skutečností a zachytit hospodářské operace. Jsou důležité také jako nástroj pro vnitřní řízení a zaměstnanci tak mají přesně dané postupy a metody jak posuzovat a hodnotit stejné účetní případy.

Další přínos vytvořených směrnic je pro kontrolu účetnictví pracovníky z finančního úřadu. Kontrola díky směrnicím probíhá snadněji, jelikož tito pracovníci mají k dispozici potřebné informace a nemusí se dotazovat na určité postupy a operace osob odpovědných za vedení účetnictví.

Doporučuje se také vytvořit směrnice, aby jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé znali svá práva a povinnosti a předcházelo se případným nejasnostem a sporům.

(Kovalíková, 2018, s. 7)

Šteker a Otrusinová (2016, s. 38) upozorňují na lepší orientaci a adaptabilitu nových zaměstnanců v účetním či ekonomickém oddělení.

2.4 Tvorba vnitropodnikových účetních směrnic

Jelikož jde o složitý a komplexní proces, na vytvoření směrnic by se neměli podílet jen účetní. Do tvorby by se měli zapojit všichni pracovníci, kteří budou se směrnicemi pracovat a muset se jimi řídit. Další osoby, které by se měly podílet na tvorbě, respektive na jejich konzultaci, jsou auditor, daňový poradce či majitelé firem.
(Kovalíková, 2018, s. 8)

2.4.1 Formální úprava vnitropodnikových účetních směrnic

Není důležité jakou formou je směrnice napsána, rozhodující je její obsah a uvedení do praxe.

Šteker a Otrusinová (2016, s. 39) uvádí následující strukturu směrnic:

- záhlaví,
- vlastní text,
- zápatí.

Záhlaví vnitropodnikových účetních směrnic

Všechny směrnice musí mít sjednocené záhlaví, ve kterém je nutné uvést **název a sídlo účetní jednotky**, aby bylo jasné, pro kterou účetní jednotku směrnice platí. Dalším bodem by měl být **název dokumentu** a jeho **označení**. Stručný a jednoznačný **název směrnice**, který vystihne obsah směrnice. Jednoduché názvy by se měly používat proto, aby se usnadnila práce orientace mezi dokumenty a práce s nimi. Dále **datum vydání** a **datum účinnosti**, které určí začátek platnosti směrnice. Mělo by se následně uvádět, o kolikátou aktualizaci se jedná. Dle tohoto autora by měla být také uvedena osoba, která směrnici **zkontrolovala**. (Sotona, 2006, s. 4)

Jedním z nejdůležitějších bodů je informace a podpis **schvalující osoby**, kterou může být například majitel firmy, jednatel, generální ředitel apod., čili osoba, která má pravomoc o dané věci rozhodovat. Z důvodu častých novelizací právních předpisů je nutné provádět **revize** směrnic pro každé účetní období. Pro informaci komu, nebo kterému oddělení, je směrnice určena se uvede **rozdělovník**. Pro řešení různých nejasností se uvede informace, kdo směrnici **vydal**. Nakonec, pokud má směrnice přílohy, na které se v textu odkazuje, je nutné také uvést **název a počet příloh**. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 39)

Vlastní text vnitropodnikových účetních směrnic

Ve vlastním textu by mělo být obsaženo **úvodní ustanovení**, které odkazuje na právní předpisy dotčené problematiky a také citace těchto právních předpisů. To slouží hlavně pro zaměstnance, kteří se směrnicemi budou pracovat. Nemusí se pak zdržovat složitým hledáním v příslušných právních předpisech. Následuje ústřední bod směrnic a to **text směrnice**, ve kterém se bude řešit daná problematika. Poté **závěrečné ustanovení**, kde se určí závaznost pro dané oddělení nebo přímo určené zaměstnance. Dále obsahuje ustanovení o přílohách a zrušovací ustanovení, kterým se ruší nebo mění předchozí směrnice. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 39)

Zápatí vnitropodnikových účetních směrnic

Stejně jako záhlaví, i zápatí by mělo být sjednocené ve všech směrnicích. Nalezneme zde **datum a místo vydání**. Toto datum nemusí být shodné s datem účinnosti směrnice. Dále

číslo stránky a celkový počet stran pro lepší orientaci ve směrnici. A jako úplně poslední **podpis schvalující osoby**. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 39)

Tato forma je však pouze doporučena. Je na účetní jednotce, jakou formu zvolí. V praxi se většinou vychází z firemní kultury dané účetní jednotky.

2.4.2 Zásady pro tvorbu vnitropodnikových účetních směrnic

Sestavit kvalitní směrnice je náročné a je žádoucí při jejich tvorbě spolupracovat se všemi dotčenými odděleními účetní jednotky. Šteker a Otrusinová (2016, s. 38-39) doporučují při tvorbě směrnic dodržovat minimálně tyto zásady:

- držení se legislativy,
- pravidelná aktualizace - k počátku účetního období, při organizačních změnách apod.,
- logičnost, přehlednost a stručnost,
- srozumitelnost a jednoznačnost textu,
- vymezení postupů,
- návaznost na organizační strukturu.

Jelikož se jedná o oficiální dokument, mělo by být ve všech směrnících dané organizace sjednocené názvosloví a zkratky by se měly používat s rozmyslem. Pro lepší orientaci je dobré zvolit vhodné číslování a členění směrnic.

2.4.3 Chyby ve vnitropodnikových účetních směrnících

Nejvíce markantní chybou je absence směrnic v účetní jednotce. V lepším případě směrnice existují, ale nejsou vůbec aktualizovány. Případně povolání zaměstnanci neznají jejich obsah, či jsou uloženy na místě, kde k nim nemají přístup.

Směrnice mohou být také nesprávně napsány v tom smyslu, že jsou příliš univerzální. Je potřeba napsat pravidla účtování tak, aby bylo jasné, jak k dané problematice přistupovat.

(Lukášová, 2012)

3 ÚČETNÍ A DAŇOVÉ DOKLADY

Právním předpisem, který upravuje **účetní doklady** je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“). Dle tohoto zákona § 11 odst. 2 jsou účetní jednotky *povinny vyhotovovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují.* (ČESKO, 1991)

Šteker a Otrusinová (2016, s. 27) uvádí, že účetní doklady zachycují hospodářské operace účetní jednotky. Jedná se například o změny v majetku, závazcích, vlastním kapitálu, nákladech či výnosech, ale také o operace vyplývající z techniky účetních zápisů.

Skálová a kolektiv (2019, s. 23) doplňuje, že hospodářské operace musí být objektivní, jasně dané a měřitelné v penězích. Autorka dále upozorňuje na skutečnost, že každá hospodářská operace musí být ověřena a doložena dokladem.

Dle Halabrinové (2016, s. 33) účetní doklady slouží podnikatelům ke sledování efektivity podnikání. Dále autorka uvádí, že účetní doklady mohou také posloužit jako důkazy v případě sporů. Lze díky nim například zjišťovat, zda je v hotovost v pokladně a zásoby ve skladě ve správné výši.

Oproti tomu, **daňové doklady** upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (dále jen „ZoDPH“).

3.1 Účetní záznamy

ZoÚ v § 4 odst. 10 a 11 určuje účetní jednotce veškeré skutečnosti týkající se účetnictví zaznamenávat výhradně jen účetními záznamy, kterými se rozumí účetní doklady, zápisy a knihy, odpisový plán, inventurní soupisy, účtový rozvrh, účetní závěrka a výroční zpráva. (ČESKO, 1991)

V § 33 odst. 2 se dále dozvíme, že účetní záznam může mít formu listinnou, technickou nebo smíšenou formu. (ČESKO, 1991)

3.2 Náležitosti účetních dokladů

Aby byl účetní záznam průkazný, vymezuje ZoÚ v § 11 odst. 1 následující náležitosti, které účetní doklad musí obsahovat. Jedná se o:

- *označení účetního dokladu,*
- *obsah účetního případu a jeho účastníky,*
- *peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,*
- *okamžik vyhotovení účetního dokladu,*
- *okamžik uskutečnění účetního případu (není-li shodný s datem vyhotovení účetního dokladu),*
- *podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a osoby odpovědné za jeho zaúčtování.*

(ČESKO, 1991)

Všechny tyto náležitosti musí být uvedeny na účetním dokladu, případně v příloze tohoto dokladu. (Dvořáková, 2017, s. 55)

3.3 Náležitosti daňových dokladů

ZoDPH v § 29 odst. 1 stanovuje následující náležitosti, které musí daňový doklad obsahovat. Je to:

- *označení osoby, která uskutečňuje plnění,*
- *daňové identifikační číslo osoby, která uskutečňuje plnění,*
- *označení osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje,*
- *daňové identifikační číslo osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje,*
- *evidenční číslo daňového dokladu,*
- *rozsah a předmět plnění,*
- *den vystavení daňového dokladu,*
- *den uskutečnění plnění nebo den přijetí úplaty,*
- *jednotkovou cenu bez daně a slevu, není-li obsažena v jednotkové ceně,*
- *základ daně,*
- *sazbu daně,*

- *výši daně; tato daň se uvádí v české měně.*

(ČESKO, 2004)

V dalším odstavci ZoDPH ještě stanovuje další povinné náležitosti, a to:

- *odkaz na příslušné ustanovení tohoto zákona, ustanovení předpisu Evropské unie nebo jiný údaj uvádějící, že plnění je od daně osvobozeno, je-li plnění osvobozeno od daně,*
- *„vystaveno zákazníkem“, je-li osoba, pro kterou je plnění uskutečněno, zmocněna k vystavení daňového dokladu,*
- *„daň odvede zákazník“, je-li osobou povinnou přiznat daň osoba, pro kterou je plnění uskutečněno.*

(ČESKO, 2004)

Jestliže je vystavován zjednodušený daňový doklad, dle § 30a není nutné uvádět označení osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje a její daňové identifikační číslo, jednotkovou cenu bez daně a slevu, základ daně a výši daně. Pokud se ale neuvede výše daně, musí se uvést částka včetně daně. (ČESKO, 2004)

3.4 Podpisový záznam

ZoÚ v § 33a odst. 4 definuje podpisový záznam jako *účetní záznam, jehož obsahem je vlastnoruční podpis nebo uznávaný elektronický podpis podle zvláštního právního předpisu, anebo obdobný průkazný účetní záznam v technické formě, který zaručuje průkaznou a jednoznačnou původnost*. Podpisovým záznamem může být **vlastnoruční podpis, elektronický podpis** anebo **obdobný průkazný účetní záznam v technické formě**. Vlastnoruční podpis musí být součástí podpisových vzorů v účetní jednotce a elektronický podpis je upravován zvláštním právním předpisem. Elektronický podpis i podpisový záznam v technické formě jsou sobě rovny a mohou být použity namísto vlastnoručního podpisu. (ČESKO, 1991)

§ 33a odst. 5 určuje podmínky připojování podpisových záznamů k určitým typům účetních záznamů. Je-li účetní záznam v listinné formě, je podpisovým záznamem vlastnoruční podpis. Elektronický podpis anebo obdobný průkazný účetní záznam

v technické formě se použije v případě účetního záznamu v technické formě. Jestliže má účetní záznam smíšenou podobu, listinná část je podepsána vlastnoručním podpisem a technická část se podepíše stejně jako je tomu v případě účetního záznamu v technické formě. (ČESKO, 1991)

3.5 Členění účetních dokladů

Účetní doklady můžeme rozlišit buď podle obsahu, nebo podle počtu uskutečněných operací. Dle obsahu se dále účetní doklady členění na vnitřní a vnější.

Vnitřní doklady mají vztah k účetním případům, které se uskutečnily uvnitř účetní jednotky. Patří sem příjemky a výdejky zásob, pokladní doklady příjmové a výdejové, různé vnitřní účetní doklady. **Vnější doklady** mají vztah k okolí účetní jednotky. Tyto doklady buď přicházejí zvenčí, nebo se odesílají mimo účetní jednotku. Řadíme sem přijaté a vydané faktury, výpisy z bankovních a úvěrových účtů, různé doklady s institucemi sociálního a zdravotního pojištění, finančními úřady apod. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 28)

Jednotlivé doklady zaznamenávají jediný účetní případ či několik stejnorodých účetních případů uskutečněných v jednom dni. Jedná se například o jednotlivou fakturu a příjemku. **Sběrné doklady** seskupují stejnorodé účetní případy jednotlivých účetních dokladů za daný časový úsek (např. týden, měsíc), aby mohly být zaúčtovány najednou. Patří sem souhrn příjemek a sběrná výdejka. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 29)

Členění účetních dokladů je graficky znázorněno na obrázku 3.



Obrázek 3 Druhy účetních dokladů

Zdroj: vlastní zpracování dle Šteker a Otrusínová (2016, s. 28-29)

3.6 Druhy účetních a daňových dokladů

V organizaci se můžeme setkat s těmito druhy účetních a daňových dokladů.

3.6.1 Faktura

Faktury **vydané** za poskytnuté služby či prodej zboží se vystavují přímo ve firmě a odesílají se odběratelům. Faktury přijímané od dodavatelů za přijaté služby či nákup zboží jsou označovány jako faktury **přijaté**. (Halabrinová, 2014, s. 49)

3.6.2 Zjednodušený daňový doklad

Okolnosti, za jakých je možné vystavit zjednodušený daňový doklad, jsou popsány v § 30. Pokud celková částka za plnění není vyšší než 10 000 Kč, může být vystaven zjednodušený daňový doklad. Tento typ dokladu však nelze vystavit, pokud je dodáváno zboží do jiného členského státu, kdy se na něj vztahuje osvobození od daně s nárokem na odpočet daně. Taky jej nelze vystavit, pokud je zboží zasíláno do tuzemska s místem plnění v tuzemsku, nebo v případě uskutečnění plnění, u něhož je povinná přiznat daň osoba, pro kterou se plnění uskutečňuje. Poslední podmínka, kdy nelze vystavit zjednodušený daňový doklad, je při prodeji zboží, které je předmětem spotřební daně z tabákových výrobků, za jiné než pevné ceny pro konečného spotřebitele. (ČESKO, 2004)

3.6.3 Ostatní daňové doklady

ZoDPH definuje ještě další typy daňových dokladů. Jsou to:

- splátkový kalendář,
- platební kalendář,
- souhrnný daňový doklad,
- doklad o použití,
- potvrzení při dražbě a při prodeji mimo dražbu,
- opravný daňový doklad.

3.6.4 Pokladní doklady

Podle toho, zda se jedná o přijímání nebo vyplácení hotovosti, **rozlišujeme příjmové a výdajové pokladní doklady**. Pro evidenci pokladních dokladů slouží pokladní kniha.

Pokladní doklady jsou pokladníkem vyhotovovány převážně dvojmo. Jednou pro vydavatele peněžní hotovosti, podruhé pro příjemce. Použije-li pokladník propisovací doklady, originální doklad si zpravidla ponechá osoba, která vydává peníze. Tyto doklady lze vystavovat i pomocí softwaru.

Příkládá-li se k výdajovému pokladnímu dokladu stvrzenka/účtenka, je doporučeno tyto podklady okopírovat, aby se zajistila jejich čitelnost po celou dobu archivace.

Další specifický pokladní doklad je **paragon**. Ten se liší od běžného příjmového dokladu tím, že nemusí obsahovat údaje o odběrateli.

Prodejka je dalším specifickým druhem příjmového pokladního dokladu. Tento doklad obsahuje podobné náležitosti jako faktura, který je uhrazen v hotovosti.

(Halabrinová, 2014, s. 56-57)

3.6.5 Bankovní doklady

Pohyby na bankovních účtech se zaznamenávají na **výpisech z bankovního účtu**. Banka je zasílá účetní jednotce poštou nebo je má účetní jednotky k dispozici v internetovém bankovníctví. (Halabrinová, 2014, s. 65)

3.6.6 Vnitřní účetní doklady

Halabrinová rozlišuje vnitřní účetní doklady na interní doklady a skladové doklady.

Interní doklady slouží k zaúčtování hospodářských operací uvnitř účetní jednotky a vystavuje je zpravidla účetní. Příkladem je zaúčtování odpisů majetku, časového rozlišení apod. (Halabrinová, 2014, s. 65)

Skladové doklady zachycují změny ve skladech výrobků, materiálu a zboží. Tyto doklady vystavují skladníci. Jedná se o skladové karty, příjemky, výdejky a převodky. (Halabrinová, 2014, s. 66)

3.7 Oběh účetních dokladů

Šteker a Otrusinová zařazují do oběhu účetních dokladů následujících 5 činností, které jsou znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 4 Oběh účetních dokladů

Zdroj: vlastní zpracování dle Šteker a Otrusinová, 2016, s. 29

Žádná účetní jednotka není identická. Liší se velikostí, strukturou či vymezením kompetencí. To znamená, že každá účetní jednotka bude mít odlišný průběh oběhu účetních dokladů. Tento proces by tak měl být upravený ve směrnici.

Aby byl oběh účetních dokladů co nejrychlejší a nejefektivnější, měl by být ve směrnici stanoven plán oběhu. V tomto plánu je uvedena návaznost prací jednotlivých pracovišť a lhůty, v nichž se mají s dokladem provést jednotlivé úkony. (Kovanicová, 2012, s. 37)

Vyhotovení

Doklad by měl být vyhotoven v co nejkratší možné době, jakmile je uskutečněna účetní transakce. V některých případech je doklad vyhotovován na základě prvotního dokladu. Jako příklad prvotního dokladu autorka uvádí přepravní list, jež vystavuje řidič, který převáží zboží. Faktura za dopravu je pak vystavena na základě tohoto přepravního listu, který je následně přiložen k faktuře. (Dvořáková, 2017, s. 54)

Přezkoušení správnosti

Po stránce věcné – kontrola správnosti údajů na dokladu (např. množství, cenu, smluvní podmínky apod.). Tuto kontrolu musí vykonávat pracovník, který objednával nebo přebíral dodané zboží. (Líbal, 2018, s. 98)

Po formální stránce – kontrola potřebných náležitostí účetního dokladu zpravidla pracovníky účtárny. (Kovanicová, 2012, s. 37) Dvořáková (2017, s. 55) doplňuje, že se v této fázi oběhu účetních dokladů kontroluje také to, zda účetní případ nerozporuje zákonu nebo směrnici. A také zda pracovník, který stvrdil účetní doklad svým podpisem po věcné stránce, byl oprávněn uskutečnit tuto transakci.

Třídění

Účetní doklady se roztrídí do jednotlivých skupin zpravidla dle druhu a následně dle data vyhotovení/přijetí. Skupiny rozlišujeme na faktury vydané a přijaté, bankovní výpisy, pokladní doklady příjmové a výdajové apod. Každá skupina má svou číselnou řadu, která nesmí být přerušena po celé účetní období. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 29)

Zaúčtování

Účetní jednotka by měla mít ve směrnici podpisový řád, který upravuje pravomoci schvalování účetních případů. Schválení účetní operace musí proběhnout před jejím zaúčtováním. (Halabrinová, 2014, s. 72)

Při účtování se určí účtovací předpis dané operace a zachytí se v účetních knihách. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 29)

Uložení/archivace

Pro účely kontroly je nutné účetní doklady jejich uložení a archivace. Doklady se zakládají do šanonů dle druhu účetního dokladu a dle pořadového čísla. Délka archivace účetních dokladů je dána ZoÚ. Doba uchovávání mzdových listů nebo daňových dokladů je dána dalšími právními předpisy. Po uplynutí stanovené doby úschovy dojde k vyřazení dokladů z archivu a jejich následná **skartace**. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 29-30)

Podle Bragga (2010, s. 19) je v procesu oběhu účetních dokladů základem přijímání tří dokumentů. Jsou jimi faktura od dodavatele, objednávka a dodací list. Odpovědný pracovník za účetní případ pak kontroluje všechny tyto tři dokumenty, aby se ujistil, že bylo dodáno objednané zboží v určeném množství a za dohodnutou cenu.

3.8 Oprava účetních dokladů

ZoÚ v § 35 odst. 1 přikazuje, že prováděné opravy nesmí vést k neúplnosti, neprůkaznosti, nesprávnosti, nesrozumitelnosti či nepřehlednosti účetnictví.

Dojde-li k opravě účetního dokladu, musí být oprava dle § 35 odst. 3 provedena tak, aby bylo možné určit osobu odpovědnou za provedení každé opravy, okamžik provedení opravy a zjistit obsah opravovaného účetního záznamu před i po opravě.

(ČESKO, 1991)

3.9 Účetní knihy

Účetní případy jsou pomocí účetních zápisů zaznamenávány do účetních knih. ZoÚ ukládá povinnost účetním jednotkám vést tyto účetní knihy:

- deník (deníky),
- hlavní knihu,
- knihy analytických účtů,
- knihy podrozvahových účtů.

Účetní případy musí být podloženy doklady, které jsou chronologicky zaznamenávány do deníku. Z věcného hlediska (pomocí syntetických účtů) se účetní případy zaznamenávají v hlavní knize. V knize analytických účtů se podrobněji rozvádí zápisy

v hlavní knize. V knihách podrozvahových účtů nalezneme případy, které se nezaznamenávají v deníku a hlavní knize.

(Skálová a kolektiv, 2019, s. 28)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

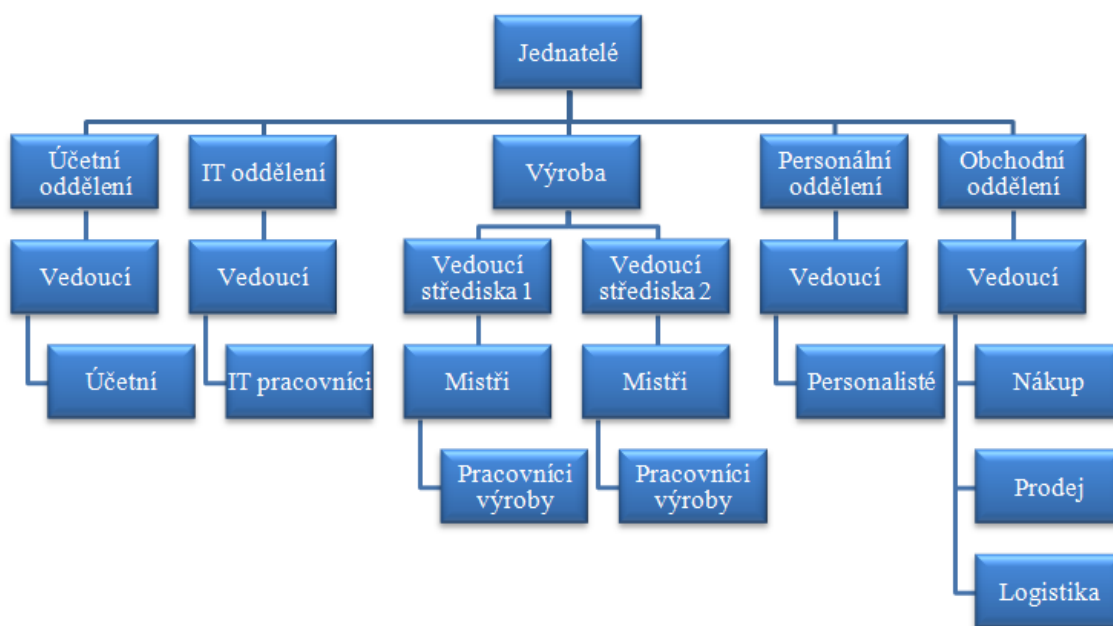
Diplomová práce je zpracována ve vybrané společnosti (dále jen „společnost“), která má už více než dvacetiletou výrobní tradici. Je výrobcem produktů z technické pryže, které se prodávají po celém světě.

Právní forma této společnosti je společnost s ručením omezeným a je zastupována dvěma jednateli.

Společnost má dva výrobní závody, vzdálené od sebe asi 15 km, a zaměstnává přes 200 zaměstnanců. V této práci, budou tato střediska označována jako středisko 1 a 2. Středisko 1 je zároveň sídlem společnosti.

4.1 Organizační struktura vybrané společnosti

Organizační struktura ve společnosti je liniová a je znázorněna na obrázku 5. Nejvyšší management společnosti představují dva jednatelé, kteří komunikují se středním managementem, tedy vedoucími jednotlivých oddělení. Každý vedoucí je odpovědný za své středisko. Oddělení výroby má pro středisko 1 a středisko 2 svého vedoucího. Výhodou této struktury je, že má každý pracovník jednoho nadřízeného.

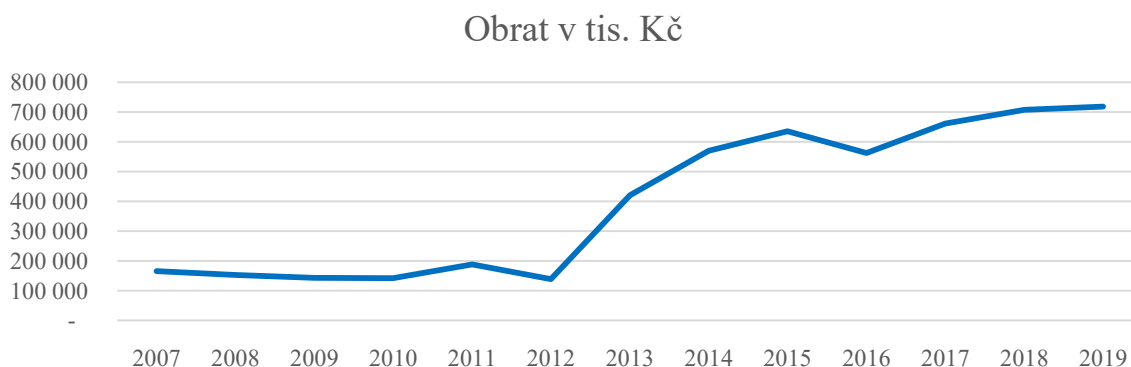


Obrázek 5 Organizační struktura vybrané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti

4.2 Ekonomická stránka společnosti

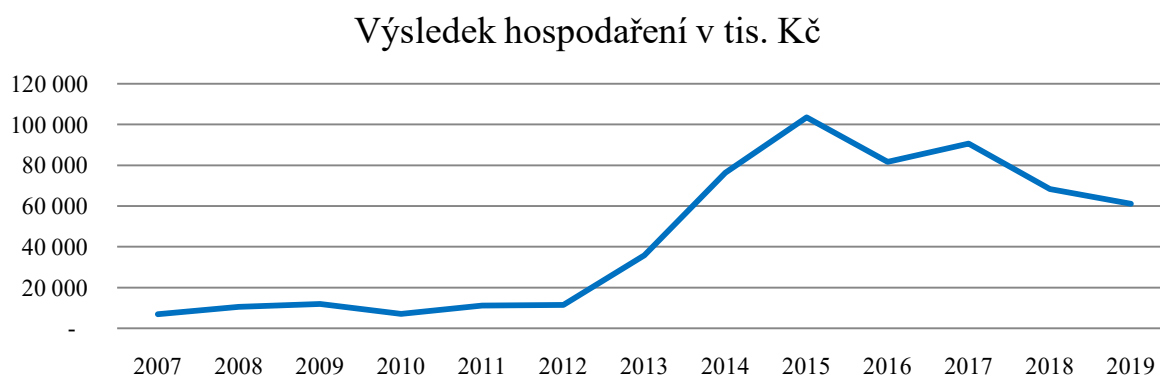
Na obrázku 6 vidíme vývoj obratu společnosti v tisících Kč. Pro ukázkou do diplomové práce bylo vybráno období 2007 až 2019. V roce 2013 došlo ke sloučení dvou společností. Vznikla tak jedna společnost se 2 výrobními závody. To se také odrazilo na obratu společnosti, který se oproti roku 2012 ztrojnásobil. Poté se obrat vyvíjel s rostoucí tendencí s mírným poklesem v roce 2016. Tento pokles zapříčinila snížená poptávka po daných produktech. V loňském roce vyprodukovala zatím nejvyšší obrat ve své existenci a to díky zvýšené poptávce po jejích výrobcích.



Obrázek 6 Vývoj obratu vybrané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti

Vývoj výsledku hospodaření v tisících Kč taktéž za období 2007-2019 je zobrazen na obrázku 7. Ve všech letech společnost dosahovala kladného výsledku hospodaření. I v této oblasti je jasně vidět dopad fúze dvou společností a to velkým nárůstem oproti roku 2012. Poklesem tržeb v roce 2016 se snížil zisk společnosti na rozdíl od roku 2015. V letech 2018 a 2019 i přes růst tržeb společnost vykazuje nižší zisky a to díky hlavně nárůstu jak mzdových nákladů, tak nákladů na energie.



Obrázek 7 Vývoj výsledku hospodaření vybrané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Dle COSO je VKS efektivní pouze tehdy, když jsou principy propojeny s jednotlivými komponenty. Níže jsou analyzovány tyto principy, které má společnost zavedeny, a které naopak chybí.

Kontrolní prostředí

Ve společnosti je zavedený etický kodex, který je pro všechny zaměstnance závazný. Je nastavena také organizační struktura, která definuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Finanční audit spolu s interním auditem, který je nastaven ve vybraných oblastech, dohlíží na správné fungování společnosti.

Hodnocení rizik

Při zavádění nových projektů jsou uskutečňovány porady managementu společnosti. Jsou na nich identifikovány, analyzovány a také zhodnoceny dopady rizik, které vyplývají z projektu.

Kontrolní činnosti

Na základě certifikací ISO 9001 a ISO 14001, kterých je společnost držitelem, probíhají kontrolní činnosti v dotčených oblastech, za které nesou odpovědnost vedoucí jednotlivých úseků. Společnost má taky zavedeny vnitropodnikové personální směrnice. V ekonomickém úseku nejsou kontrolní činnosti zasazeny ve vnitropodnikových směrnících, které proto jsou zpracovány v projektové části.

Informace a komunikace

K naplnění této komponenty probíhají porady managementu společnosti, které jsou uskutečňovány na pravidelné bázi.

Monitorovací činnost

V oblasti výroby probíhá periodické hodnocení činností 1x měsíčně na základě požadavků certifikací ISO. V ekonomickém úseku tyto kontroly probíhají v rámci měsíční účetní uzávěrky.

5.1 Analýza současného stavu vnitropodnikových účetních směrnic

Z analýzy současného stavu směrnic vyplynulo, že vybraná společnost **nemá zpracované žádné směrnice**. Neexistence těchto jednotných pravidel nekoresponduje s funkčností vnitřního kontrolního systému společnosti a jedná se tak o velmi častou chybu, které se dopouští spousta účetních jednotek.

Společnost má sice zažité nějaké účetní postupy, které ovšem nemají písemnou podobu a nejsou oficiálně schváleny. Může tak docházet k nejasnostem či nedorozuměním. Vytvořené směrnice pomůžou jak už zaměstnancům společnosti, tak ulehčí práci auditorům nebo finanční kontrole.

Pro společnost budou zpracovány následující směrnice. Budou vytvořeny tak, aby bylo dosaženo cílů vnitřního kontrolního systému.

- Systém zpracování účetnictví
- Oběh účetních dokladů,
- Pokladna
- Dlouhodobý majetek
- Pracovní cesty

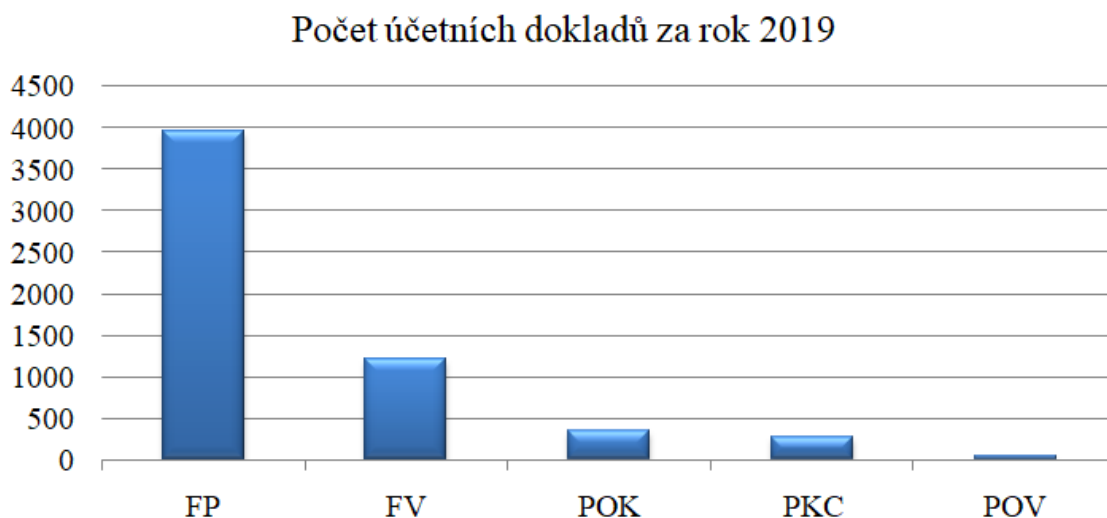
6 ANALÝZA PROCESŮ NA ÚČETNÍM ODDĚLENÍ

Za účetní oddělení je ve společnosti odpovědný vedoucí. Na tomto oddělení dále pracují 3 účetní. Ve společnosti má každý účetní přidělenou agendu, za kterou je zodpovědný a v případě nepřítomnosti jsou účetní schopni se navzájem zastoupit. K vedení účetnictví je využíván účetní software FIS 3000, který je na počátku každého účetního období aktualizován a v průběhu účetního období doplňován účty. Nejčastěji dochází k rozšíření účtu skupiny 04 a následně 02, a to v rámci analytické evidence. Dlouhodobý majetek je ve společnosti označován inventárními čísly. K výrobním strojům je vedena také fotodokumentace.

Ve společnosti jsou v účetních dokladech nejvíce zastoupeny faktury přijaté. Za minulé účetní období, tj. za rok 2019, bylo přijato cca 4 000 faktur. Avšak společnost vystavila pouze cca 1 200 faktur. Jelikož se jedná o výrobní společnost, je logické, že nákup či prodej zboží a služeb je uskutečňován především bezhotovostně na fakturu. Hotovostní platební styk je ve společnosti omezován a je prováděn minimálně.

Korunovou pokladnu vede společnost v obou střediscích. Za středisko 1 (POK) vystavila za rok 2019 asi 350 korunových pokladních dokladů a za středisko 2 (PKC) asi 270. Eurovou pokladnu vede pouze jednu (POV) a v ní evidovala cca 50 dokladů.

Na obrázku 8 je graficky zobrazen počet vybraných účetních dokladů společnosti za rok 2019.



Obrázek 8 Počet vybraných účetních dokladů za rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování

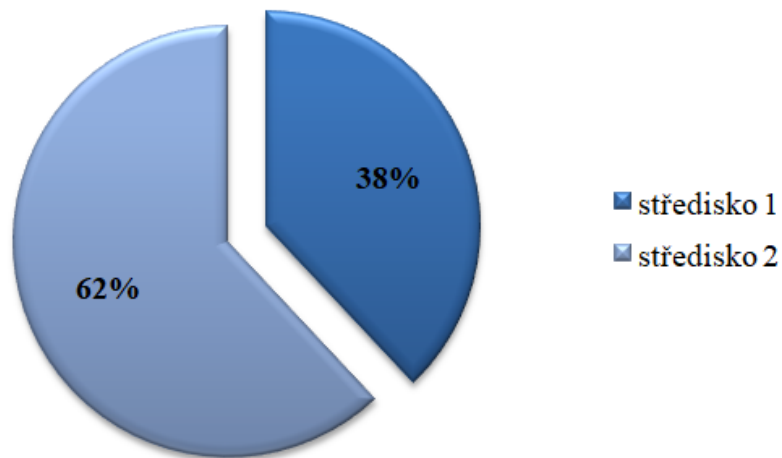
6.1 Analýza oběhu faktur přijatých a vydaných

Níže je popsán aktuální proces zpracování účetních dokladů ve společnosti. Jelikož pokladní doklady jsou ve společnosti zpracovávány minimálně, budou v této práci řešeny pouze faktury přijaté a vydané.

6.1.1 Aktuální stav oběhu faktur přijatých

Z celkového objemu faktur, které společnost přijala od dodavatelů v roce 2019, bylo 38 % určeno pro středisko 2. Zbýlých 62 % tak bylo zaúčtováno na středisko 1. Toto rozdělení je zobrazeno graficky na obrázku 9. Účetní oddělení se však nachází pouze na středisku 1, kde jsou účtovány faktury i za druhé středisko.

Faktury přijaté dle střediska

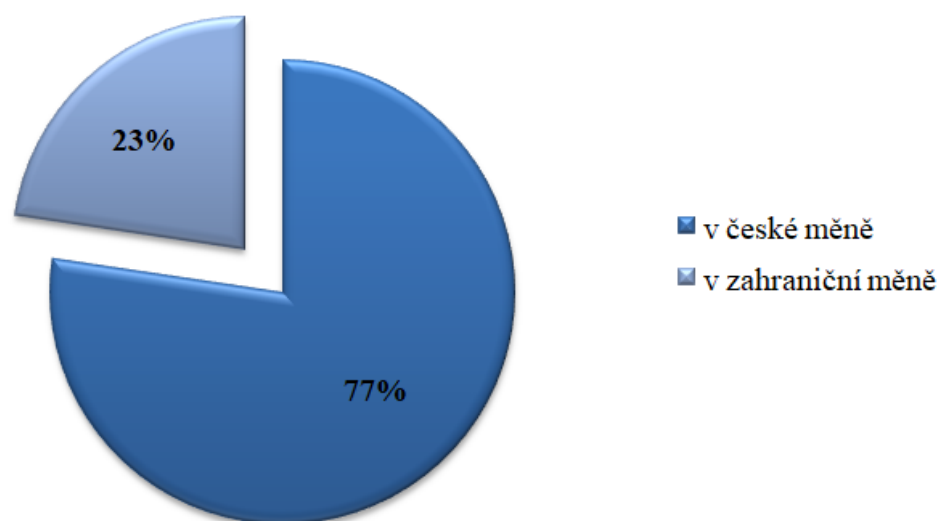


Obrázek 9 Faktury přijaté dle střediska

Zdroj: vlastní zpracování

Faktury, které společnost obdržela v roce 2019, jsou z asi 23 % tvořeny fakturami v zahraniční měně a to konkrétně v eurech. Jsou zde započteny i faktury od českých dodavatelů, kteří fakturu vystavují v cizí měně. Většina faktur, 77 %, je od českých dodavatelů v korunách. Na obrázku 10 je tato struktura znázorněna graficky.

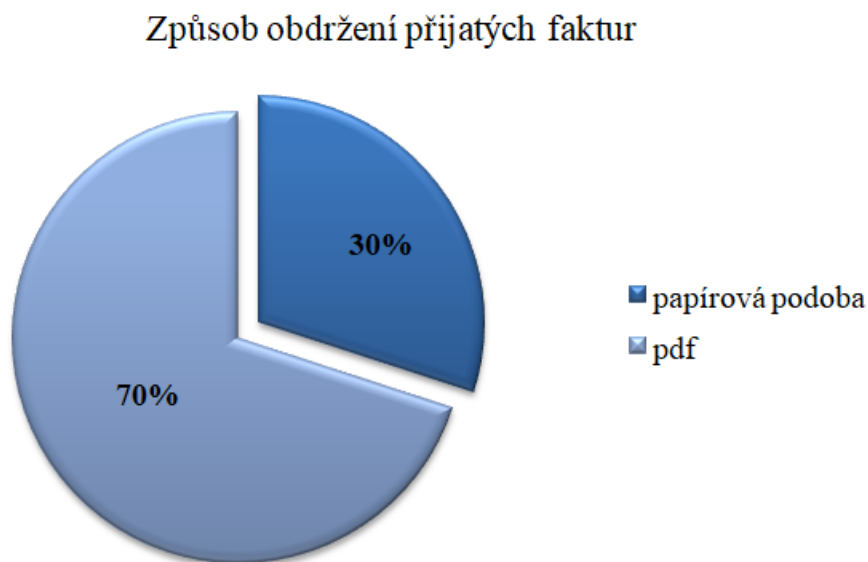
Struktura faktur přijatých



Obrázek 10 Struktura faktur přijatých

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 11 je patrné, že z celkového počtu faktur v roce 2019, které společnost obdržela, je asi 30 % tvořeno fakturami listinnými, jež jsou doručené poštou. Zbýlých 70 % zasílají dodavatelé společnosti ve formátu pdf mailem.



Obrázek 11 Způsob obdržení přijatých faktur

Zdroj: vlastní zpracování

Listinné faktury obdržené do poštovní schránky na **středisko 1** přebírá účetní. Do souboru MS Excel s názvem „Pošta 20xx“ na listu „Faktury tuzemské“ nebo „Faktury zahraniční“ zapíše tato účetní všechny přijaté faktury. Zaznamenává se sem datum přijetí faktury, odesílatel, číslo faktury, částka Kč/Eur a číslo doporučené pošty.

Po zaevidování faktur účetní roznese faktury odpovědným osobám k ověření věcné správnosti. Odpovědná osoba stvrdí správnost svým podpisem a přinese fakturu zpátky na účetní oddělení.

Ovšem je-li faktura určená pro závod 2, je nutné ji tam kvůli ověření věcné správnosti a schválení prokuristou doručit. V této fázi nastává **problém** v oběhu účetních dokladů, se kterým se firma potýká.

Všechny dokumenty, které je třeba doručit na středisko 2, vloží účetní do obálky, která se nachází na účetním oddělení. Pokud přijede na středisko 1 zaměstnanec ze střediska 2, na zpáteční cestu vezme obálku s sebou. Nebo naopak, jede-li zaměstnanec

ze střediska 1 na středisko 2, převezme obálku. Na středisku 2 je tato pošta předána referentovi nákupu, který má také na starosti distribuci těchto dokladů k odpovědným osobám a jejich následné předání prokuristovi společnosti.

Jakmile odpovědný pracovník a prokurista připojí své podpisy na fakturu, je pošta stejným způsobem poslána zpátky na středisko 1 na účetní oddělení.

Poté účetní ověřuje formální správnost dokumentu. V případě, že chybí nějaké údaje nebo jsou nesprávné, zajistí účetní nápravu.

Po provedení všech výše zmíněných kroků, účetní zaúčtuje fakturu do účetního programu. Ručně přepíše do programu údaje z faktury – dodavatele, variabilní symbol, evidenční číslo, středisko, datum uskutečnění zdanitelného plnění, datum splatnosti, způsob platby, stručný popis obsahu faktury, základ daně a výši DPH (v případě zahraniční faktury hodnotu Eur), skonto a případně připojí zálohovou fakturu. Na fakturu účetní napíše číslo dokladové řady a přidá razítko s datem přijetí faktury. Číslo dokladové řady je pro faktury přijaté ve formátu - poslední dvojčíslí roku/00001. V roce 2020 měla například první přijatá faktura číslo 2000001. Nakonec se faktura zaúčtuje.

Faktury jsou předávány jednateli a prokuristovi společnosti ke schválení až po jejich zaúčtování. 1-2x do týdne jim zanesou účetní hromádku zaúčtovaných faktur ke schválení. Poté, co jsou faktury schváleny, je jednatel nebo prokurista společnosti vrátí na účetní oddělení.

Účetní založí fakturu do šanonu s faktury přijatými. Každý šanon je pak doplněn seznamem účetních dokladů, které šanon obsahuje. V tomto seznamu je uvedena oblast (FP), číslo dokladu, pořadí, účet na straně MD a D, popis účetního případu, hodnota, datum zaúčtování, číslo faktury a dodavatel. Nakonec účetní, kteří provedli zaúčtování těchto faktur, na něj připojí svůj podpis. Šanony jsou uloženy na účetním oddělení zpravidla 2 roky. Následně jsou faktury archivovány a po uplynutí archivační doby skartovány.

Platba probíhá po zaúčtování faktury. Vedoucí účetního oddělení sestavuje „payment list“, který vytváří vždy k 10., 20., a 30. dni v měsíci. Účetní software sám upozorní na pohledávky po splatnosti nebo na možnost vzájemného zápočtu pohledávek a závazků. Nejdříve jsou hrazeny závazky s nejkratší dobou splatnosti a závazky, u kterých je možné

využít skonto. Tento seznam odešle jednatelem společnosti ke schválení. Občas je nutné k velkým platbám doložit podklady. Po potvrzení plateb jednatelem společnosti vedoucí účetního oddělení exportuje data z účetního programu do banky. Platby musí obsahovat minimálně 2 podpisy, a to schvalující osoby (jednatel společnosti) a odpovědné osoby (vedoucí účetního oddělení).

S ohledem na tvorbu „payment listu“ a splatnosti faktur účetní řadí faktury k zaúčtování. Prioritně jsou tedy účtovány splatné faktury.

Listinné faktury obdržené do poštovní schránky na **středisko 2** přebírá referent nákupu. Tady je postup obdobný. Jakmile je faktura podepsána odpovědným pracovníkem a prokuristou, je doručena na středisko 1.

Společnost má asi 2 roky založenou **fakturační mailovou adresu** určenou přímo na přijímání faktur – faktury@spolecnost.cz. Účetní tyto faktury vytiskne a postup je pak dále stejný, jak byl popsán výše u faktur přijatých poštou.

Jsou i případy, kdy dodavatel odešle fakturu přímo na **mail odpovědného pracovníka**. To nastává v situacích, kdy tento pracovník u dodavatele objednává zboží či službu přes objednávkový systém, kde uvádí svou pracovní mailovou adresu. V tomto případě daný pracovník fakturu vytiskne, odsouhlasí svým podpisem a předá na účetní oddělení.

Na obrázku 12 je znázorněn celý proces oběhu faktur ve společnosti od jejich přijetí až po skartaci.



Obrázek 12 Aktuální stav oběhu faktur přijatých

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Analýza doby oběhu faktur přijatých

Doba, za kterou přijatá faktura od jejího vystavení až po její zaplacení oběhne všechny procesy, je různá. Záleží hned na několika faktorech. Například faktura obdržená na fakturační mailovou adresu společnosti, která je potvrzována odpovědným pracovníkem přímo na středisku 1, může být zaúčtována během dvou, tří dnů a v nejbližším „payment listu“ zaplacená.

Zpravidla nejdelší oběh mají faktury, které byly doručeny poštou na středisko 1, ale musí být pro kontrolu věcné správnosti poslány na středisko 2. Tímto je celý proces zdržován. Stává se, že taková faktura se vrátí na účetní oddělení až po její době splatnosti, případně před dobou splatnosti, avšak účetní ji nestihne do sestavení „payment listu“, který je vytvářen k 10., 20. a 30. dni v měsíci, zaúčtovat.

Níže v tabulce 2 je vyobrazen oběh tří vybraných vzorků přijatých faktur. Jako první je analyzována faktura A, která je od daného dodavatele doručována poštou na středisko 1 v listinné podobě, ale odpovědnou osobou za tuto fakturu je pracovník střediska 2. Průměrně je těchto faktur od dodavatele přijato 13 za měsíc. Další dvě faktury přijímá

společnost na fakturační mailovou adresu. Faktura B je určena pro středisko 2 a faktura C pro středisko 1.

Společnost nemá stanovenou přesnou dobu, za kterou musí být doklady zaúčtovány. Platí v ní ale takové pravidlo, že všechny procesy oběhu dokladů by měly být vyřizovány v co nejkratším čase.

U faktury A vzniká velká časová prodleva už mezi vystavením faktury dodavatelem a jejím přijetím. Doručení trvalo 5 dní. Poté kontrola, potvrzení věcné správnosti a následné zaúčtování dalších 10 dní. Tento proces totiž zahrnuje převoz faktury na středisko 2 a následně po jejím potvrzení zpět na účetní oddělení na středisko 1. Úhrada faktury byla provedena za dalších 12 dní, což v tomto případě znamená zaplacení 3 dny před dobou splatnosti. Celkem doba oběhu dokladu od vystavení po zaplacení trvala 27 dní.

U faktury B je znatelně nejkratší doba oběhu faktury. Je to díky tomu, že fakturu obdrží účetní na mail a vytištěnou ji ihned předá k potvrzení odpovědné osobě a v nejbližší době je také zaúčtována. Největší prodleva nastává mezi zaúčtováním a zaplacením. V tomto případě se jednalo o 5 dní, z celkových 8, po které byl účetní doklad v oběhu.

Kdežto u faktury C musí účetní počkat, až se doklad vrátí potvrzený ze střediska 2 na účetní oddělení. Výhodou oproti faktuře A je to, že je doklad možné vytisknout až na středisku 2 a tím se vyloučí přeprava dokladu k odpovědné osobě.

Z tabulky 2 je patrné, že mezi přijetím faktury a následným zaúčtováním nastává u faktury A a C velká časová mezera. Ve společnosti chybí efektivní řízení oběhu faktur mezi odpovědnou osobou a účetním oddělením a tím vznikají časové prostoje.

Tabulka 2 Analýza doby oběhu vybrané faktury

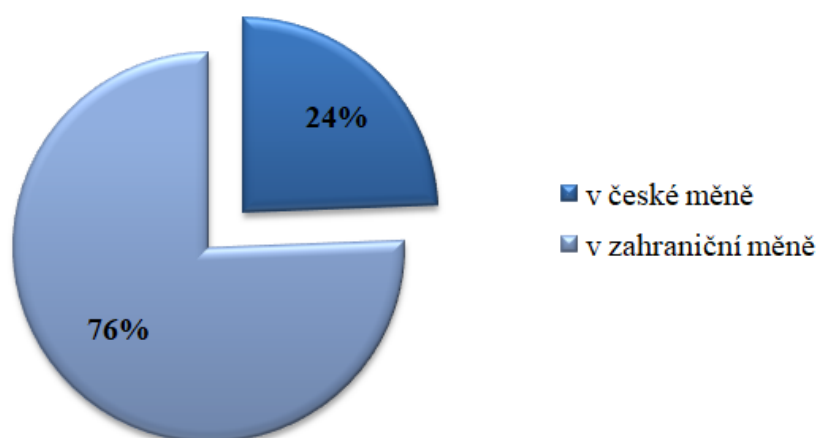
Činnost	Faktura A	Faktura B	Faktura C
Vystavení	6. 3. 2020	4. 2. 2020	7. 2. 2020
Přijetí	11. 3. 2020	4. 2. 2020	7. 2. 2020
Zaúčtování	21. 3. 2020	7. 2. 2020	15. 2. 2020
Zaplacení	2. 4. 2020	12. 2. 2020	20. 2. 2020
Splatnost	5. 4. 2020	18. 2. 2020	22. 2. 2020
Počet dní	27	8	13

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3 Aktuální stav oběhu faktur vydaných

Obrázek 13 graficky zobrazuje složení faktur, které společnost vystavuje. Na rozdíl od faktur přijatých, jsou vydané faktury většinou vystavovány v cizí měně, opět v eurech. Jedná se o 76 %. Zbýlých 24 % je účtováno v korunách.

Struktura faktur vydaných



Obrázek 13 Struktura faktur vydaných

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovník obchodního oddělení sestaví podklady pro fakturaci, které předá fakturující účetní. Ta na základě těchto podkladů vystaví a zaúčtuje fakturu. Fakturu vytiskne, připojí na ni razítko společnosti, svůj podpis a založí ji do šanonu.

Poté, jako u faktur přijatých, je každý šanon doplněn seznamem účetních dokladů, které šanon obsahuje. V tomto seznamu je uvedeno oblast (FV), číslo dokladu, pořadí, účet na straně MD a D, popis účetního případu, hodnota, datum zaúčtování, číslo faktury a odběratel. Nakonec účetní, kteří provedli zaúčtování těchto faktur, na něj připojí svůj podpis. Šanony jsou uloženy na účetním oddělení zpravidla 2 roky.

Dále se faktura zasílá odběrateli buď **poštou** v listinné podobě nebo **mailem** ve formátu pdf.

Vedoucí účetního oddělení kontroluje úhradu faktur, které jsou pak archivovány a po uplynutí archivační doby skartovány.

Na obrázku 14 je znázorněn celý proces oběhu faktur ve společnosti od jejich vystavení až po skartaci.



Obrázek 14 Aktuální stav oběhu faktur vydaných

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Zhodnocení současného stavu oběhu faktur přijatých a vydaných

Největší úskalí v oběhu faktur přijatých je ve společnosti ten, že existují 2 střediska, ale pouze s jedním účetním oddělením. Doklady se tak musí kvůli jejich kontrole a schvalování přeposílat mezi středisky. Navíc tímto přemísťováním účetních dokladů není pověřen pouze určitý okruh pracovníků, čímž se naskytuje možnost ztráty dokladů či jejich poškození a hlavně se prodlužuje lhůta jejich zpracování.

Aktuálně se společnost dostala do situace, která ještě více narušila plynulost oběhu účetních dokladů. Kvůli vyhlášení stavu nouze na území České republiky v souvislosti s epidemií koronaviru byl také omezen ve společnosti styk mezi střediskem 1 a 2. Celý proces oběhu účetních dokladů byl tak díky tomu ještě prodloužen.

Schvalování přijatých faktur ve společnosti neprobíhá před jejich zaúčtováním, nýbrž až po zaúčtování. Společnost to tak má nastavené z časových důvodů. To znamená, aby stihla splatné faktury zaúčtovat a tak připojený podpis odpovědného pracovníka na faktuře pokládá za dostačující.

7 ZEFEKTIVNĚNÍ OBĚHU A ZPRACOVÁNÍ ÚČETNÍCH A DAŇOVÝCH DOKLADŮ

V této kapitole bude navrženo několik řešení, jak zefektivnit oběh a zpracování účetních a daňových dokladů ve společnosti. Nejprve bude zanalyzována možnost využití QR kódů při zpracování faktur, zejména faktur přijatých. Díky naskenování QR kódu jsou údaje z faktury převedeny do účetního programu během chvilky a účetní se nemusí zdržovat jejich ručním přepisováním.

Další bod se zabývá přijatými fakturami v listinné formě, které jsou určené pro středisko 2. Oběh těchto dokumentů může být zbytečně prodlužován, pokud není nastavený systém, který zajistí plynulost jejich oběhu. Systém oběhu faktur přijatých je tak nutné nastavit i při jejich doručování přes mailovou adresu.

Nejdůležitější kapitolou je však Zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých. Budou navrženy 3 řešení dané problematiky, které budou společnosti předneseny s podloženou nákladovou analýzou, a společnost se pak může rozhodnout, kterou variantu zvolí.

Je ale nutné poznamenat, že pokud se společnost rozhodne implementovat některá z navržených řešení, je nutné tomu přizpůsobit i směrnice, které jsou pro společnost vytvořeny v kapitole 7.

7.1 Využití QR kódů při zpracování faktur

V účetním programu FIS 3000, který společnost využívá, je zabudována podpora QR kódů a je zcela na účetní jednotce, zda této možnosti bude využívat.

Na žádost odběratele společnost již vystavuje tuzemské faktury v české měně s QR kódem typu QR Faktura.

Pro načítání QR kódů z faktur přijatých je tento účetní software taktéž připraven. Ovšem společnost toho doposud nevyužila. Aby bylo možné zadávat údaje z faktury přijaté do účetního softwaru pomocí QR kódu, musí společnost zakoupit čtečku čárového kódu. Investice do této čtečky je ve výši cca 3 000 Kč. Konfigurace programu pak trvá pár minut.

Účetní poté z přijaté faktury naskenuje QR kód a všechny potřebné informace jako dodavatel, variabilní symbol, evidenční číslo, datum zdanitelného plnění a splatnosti, základ daně a daň se automaticky vyplní v účetním programu. Ručně bude muset účetní doplnit jen středisko, kterého se účetní případ týká a číslo objednávky. Tento proces urychluje práci s naváděním faktury do účetního softwaru a také eliminuje vznik překlepů, které mohou vzniknout při ručním přepisování údajů.

Pro tento sken musí však přijatá faktura obsahovat QR kód typu QR Faktura nebo typu QR Platba+F. Bohužel zatím tento typ kódu obsahuje jen malé procento přijatých faktur, které společnost obdrží.

S rostoucí tendencí urychlovat vnitřní procesy je velmi pravděpodobné, že v každé společnosti budou QR kódy všech typů brzo nedílnou součástí každé faktury vystavené v účetním programu a pro společnost už bude mít pořízení čtečky čárových kódů význam.

Na obrázku 15 jsou znázorněny příklady QR kódů. Typ QR Faktura slouží pouze pro navedení účetních údajů z faktury do účetního softwaru. Typ QR Platba+F je rozšířen o platební údaje.



Obrázek 15 Příklad podoby QR kódů

Zdroj: Komora daňových poradců ČR, 2016

7.2 Doručování listinných faktur přijatých

Co se týče listinné pošty, je v současnosti doručována jak na středisko 1, tak i na středisko 2. Ovšem středisko 2 je pouze výrobním střediskem. Veškerá pošta by tak měla být doručována na sídlo společnosti, které je ve středisku 1. Všechny dokumenty tak by tak byly pod kontrolou a eliminovalo by se riziko, že se dokument nedostane včas

k odpovědné osobě, či možnost jejich ztráty. Proto doporučuji společnosti **nastavení korespondenčního místa** (středisko 1) a uvědomit tak všechny odesílatele o této změně.

Na účetním oddělení by pak pro dokumenty určené pro středisko 2 byly připravené **obálky označené jménem osoby**, které mají být předány. Pošta se tak roztrídí a dostane k odpovědné osobě rychleji.

Dalším důležitým doporučením pro společnost je, aby určila jednu **osobu zodpovědnou za převoz těchto dokumentů** mezi středisky, a jednu osobu, která ji bude v nepřítomnosti zastupovat. K převozu dokumentů by mohlo docházet pravidelně například 2x v týdnu. Tato osoba by měla na účetním oddělení již nachystané obálky, které by na středisku 2 zanesla daným osobám. Přijaté faktury po ověření věcné správnosti a po schválení by zodpovědná osoba při dalším převozu na středisko 1 vrátila zpátky na účetní oddělení, kde by se zaúčtovaly. Nastavením těchto pravidel by došlo k velkému urychlení oběhu účetních a daňových dokladů a snížilo by se riziko jejich ztráty. Také by se tak společnost vyhnula situaci, kdy příslušné dokumenty „leží“ na stole a nedostávají se k odpovědné osobě nebo k zaúčtování včas.

7.3 Fakturační mail

Oficiální fakturační mailovou adresu si společnost založila asi před 2 lety. Avšak v současné době stále někteří dodavatelé doručují faktury na adresu osoby, která službu nebo daný výrobek u něj objednávala. Pro větší přehlednost ve fakturaci pro účetní a pro rychlejší oběh těchto faktur by měl být vždy **uváděn pouze tento oficiální mail**. Při zadávání objednávky by tak nově byly tyto osoby povinny kontaktovat dodavatele o změně mailové adresy.

V mailu pro přehlednost v doručené poště doporučuji využít barevných kategorií, které MS Outlook nabízí. Přijatý mail, který účetní vytiskne tak označí štítkem „předáno k podpisu“, který je značen červenou barvou. 1x za týden pak účetní porovná přijaté maily s účetním softwarem a zaúčtované faktury označí štítkem „zaúčtováno“, který je značen zelenou barvou. Tím se zajistí, že žádná faktura přijatá na mail nebude „přehlédnutá“ a všechny se dostanou k zaúčtování.

7.4 Zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých

Kontrola věcné správnosti a následné schvalování účetních dokladů, zejména faktur přijatých, nemá ve společnosti stanovená pevná pravidla. Tím dochází k neefektivnímu oběhu těchto dokladů. Než se faktura přijatá dostane k odpovědné osobě a poté zpátky na účetní oddělení, dochází k velkým časovým prodlevám. Zejména nejdelší proces nastává u přijatých faktur určených pro středisko 2. Pro zefektivnění těchto procesů jsou společnosti doporučeny tři možnosti, které by tento problém vyřešily. První varianta je řešení v rámci dostupných prostředků. Druhá varianta nabízí řešení v podobě dokoupení jednoho softwaru pro elektronické schvalování faktur přijatých. Při třetí možnosti by společnost vyměnila své stávající softwary za 1 komplexní, který taky zahrnuje elektronické schvalování faktur přijatých.

7.4.1 Elektronické předávání faktur přijatých mezi středisky

Aby byla rychleji potvrzována věcná správnost faktur přijatých a jejich schvalování probíhalo rychleji, je nutné ve společnosti navrhnout nový koncept oběhu účetních dokladů, respektive faktur přijatých.

Jak již bylo několikrát výše zmiňováno, s největším problémem se společnost potýká tehdy, kdy přijaté faktury musí ze střediska 1 posílat na druhé středisko a po jejich schválení je nutné je pro zaúčtování poslat zpět na středisko 1. Musí se tak vždy čekat až bude mít někdo „cestu“ na druhé středisko, aby převezl faktury.

Pro společnost bude nastaven proces, který zahrnuje elektronické předávání faktur přijatých mezi středisky. Tento proces bude nejprve otestovaný na fakturách určené pro středisko 2 a poté za předpokladu jeho funkčnosti bude zaveden i na prvním středisku.

Jelikož má firma v současné době pozastavenou většinu investic, je vhodné jí tak doporučit co nejmíň nákladné řešení této problematiky. Jako jedno z nejlevnějších řešení je popsáno v následujícím textu.

Postup zpracování faktur přijatých

Na sdíleném disku bude pro tento účel vytvořena složka „Faktury přijaté“, do které bude mít přístup pouze určitý okruh odpovědných osob. Dále bude tato složka rozdělena pro každé účetní období a následně na každý kalendářní měsíc.

V této složce budou dále, pro lepší orientaci v oběhu účetního dokladu, umístěny složky „Doručeno“, „Předáno k podpisu“, „Potvrzeno“, „Schváleno“ a „Zaúčtováno“. Tato poslední složka bude dále sloužit pro archivaci faktur přijatých.

Přijetí

Účetní všechny přijaté faktury na mailovou adresu ve formátu pdf budou ukládat do složky „Doručeno“. V případě přijatých listinných faktur je účetní naskenují a uloží také do této složky. Aby nemuseli účetní skenovat listinné faktury, byli požádáni všichni pravidelní dodavatelé o zasílání faktur ve formátu pdf prostřednictvím mailu. Ostatní dodavatelé tak budou žádáni o tuto formu při uskutečňování nových účetních případů.

Kontrola věcné správnosti

Následně odpovědná osoba ve středisku 2 tyto faktury vytiskne a současně převede do složky „Předáno k podpisu“. To zajistí přehlednost, které faktury už byly postoupeny dále v procesu. Poté tyto faktury předá odpovědným osobám za daný účetní případ ke kontrole věcné správnosti. Tyto osoby připojí svůj potvrzující podpis na doklad a vrátí zpět. Odpovědná osoba tyto faktury naskenuje a uloží do složky „Potvrzeno“.

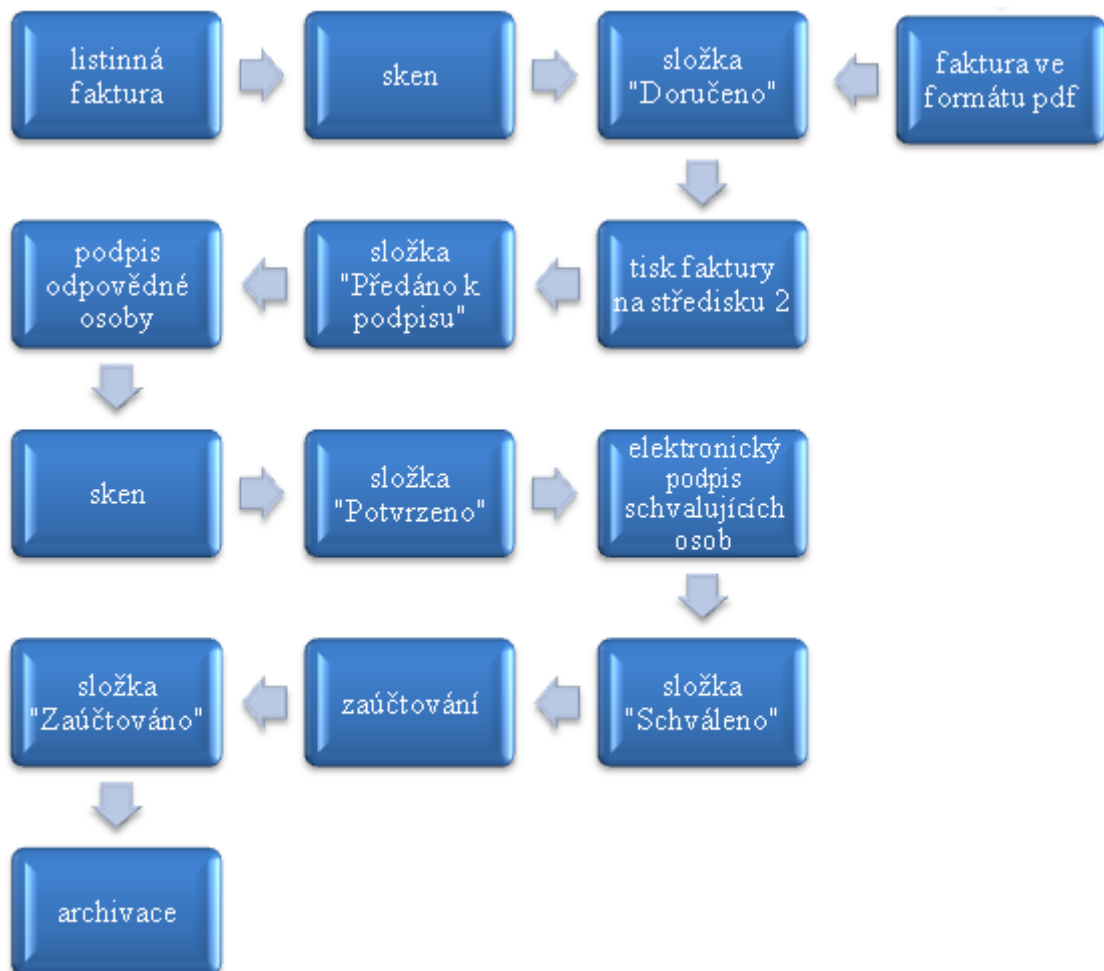
Schvalování

Následně prokurista společnosti, který má na starosti schvalování faktur přijatých pro středisko 2 a jednatel, který musí schválit přijaté faktury nad hodnotu 10 000 Kč, připojí na tento naskenovaný dokument kvalifikovaný elektronický podpis. Společnost doposud předkládala faktury ke schválení až po jejich zaúčtování a to z toho důvodu, že tím byl zajištěn rychlejší oběh těchto dokladů. To však mohlo způsobit, že byl zaúčtován doklad, který by následně neprošel schvalovacím procesem a byl by tak narušen princip VKS. Nyní, kdy faktury budou v digitální podobě, je mohou schvalující osoby podepisovat kdykoliv a odkudkoliv a díky tomu nebude tento proces omezovat rychlost oběhu dokladů.

Účtování

Účetní při účtování přijatých faktur opatří název dokumentu evidenčním číslem, které vygeneruje účetní software, a převede fakturu do složky „Zaúčtováno“. V této složce budou dokumenty také archivovány. V této fázi může společnost využít další funkci účetního softwaru FIS 3000 a vložit přijatou fakturu přímo do programu. Tím dojde v případě potřeby k rychlému zobrazení celého obsahu faktury.

Nový koncept oběhu faktur přijatých, které jsou určeny pro středisko 2, je pro lepší pochopení znázorněn graficky níže na obrázku 16.

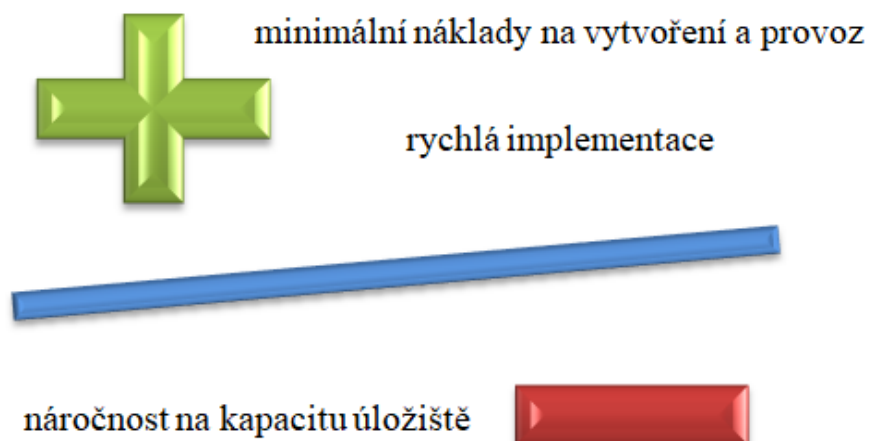


Obrázek 16 Nový postup při zpracování faktur přijatých pro středisko 2

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 17 jsou znázorněny výhody a nevýhody řešení schvalování přijatých faktur pomocí elektronického předávání přijatých faktur mezi středisky. Největší výhodou pro

společnost budou minimální náklady na vytvoření procesu a na celkový provoz. IT oddělení zajistí disk, kde se budou faktury ukládat a následně i archivovat. Z časového hlediska se jedná o poměrně rychlou implementaci. Oběh přijatých faktur se tak výrazně urychlí a po otestování na středisku 2 může být zaveden tento systém i ve středisku 1. Nevýhoda tohoto řešení spočívá v náročnosti archivace na interním úložišti.



Obrázek 17 Výhody a nevýhody elektronického předávání přijatých faktur

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.2 Elektronické schvalování faktur přijatých pomocí softwaru

Pokud by společnost chtěla využívat sofistikovanější způsob schvalování přijatých faktur v rámci jejich oběhu, může pro to využít některý ze specializovaných softwarů. Programů zaměřených na tuto činnost je na trhu několik. Příkladem můžou být softwary jako Inovio Document Management od společnosti Tactica Management s. r. o., Wflow od společnosti wflow.com Czech Republic s.r.o., či Fusio od společnosti ANTS spol. s r.o.

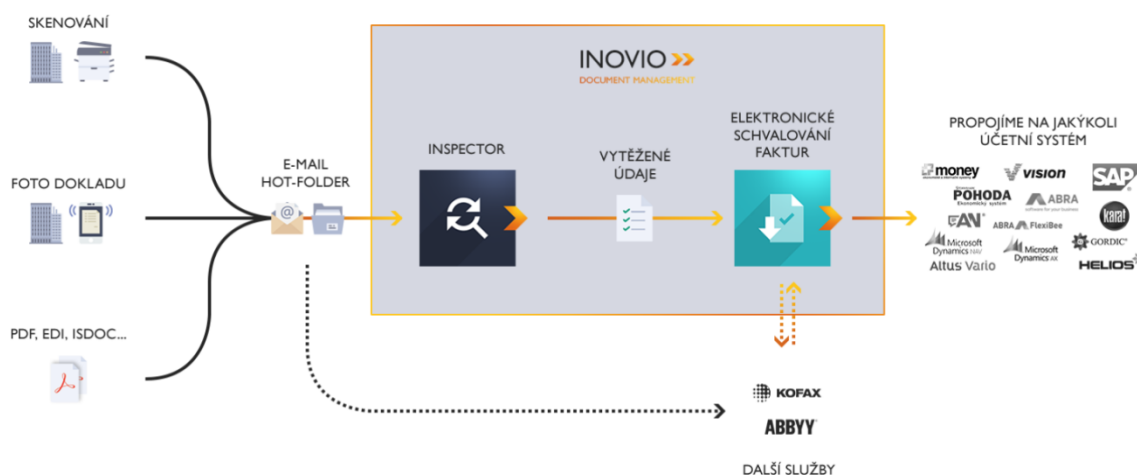
Inovio Document Management

Webový software Inovio Document Management nabízí kromě modulu Elektronické schvalování faktur přijatých také moduly Vytěžování dokumentů, Elektronický oběh dokumentů, Elektronické schvalování objednávek vydaných, Řízení zakázek a Contract management.

Náklady na pořízení a provoz:

Počáteční náklad na implementaci	10 000 Kč
Paušál	500 Kč/měsíc/uživatel

Na obrázku 18 je zobrazen průběh oběhu faktury přijaté pomocí softwaru Inovio Document Management. Faktury jsou vytěžovány z fakturačního mailu. Papírové faktury se naskenují a jsou také navedeny do programu. Schválené faktury jsou pak exportovány do účetního softwaru a jsou zaúčtovány. Vše probíhá na cloudu provozovatele, včetně elektronické archivace.



Obrázek 18 Proces elektronického schvalování faktur přijatých pomocí Inovio Document Management

Zdroj: inovio.cz, © 2009

Wflow

Tento software umožňuje pouze Elektronické schvalování faktur přijatých a není možné připojit další modulu pro zefektivnění vnitřních procesů ve společnosti. Elektronická archivace je zajištěna.

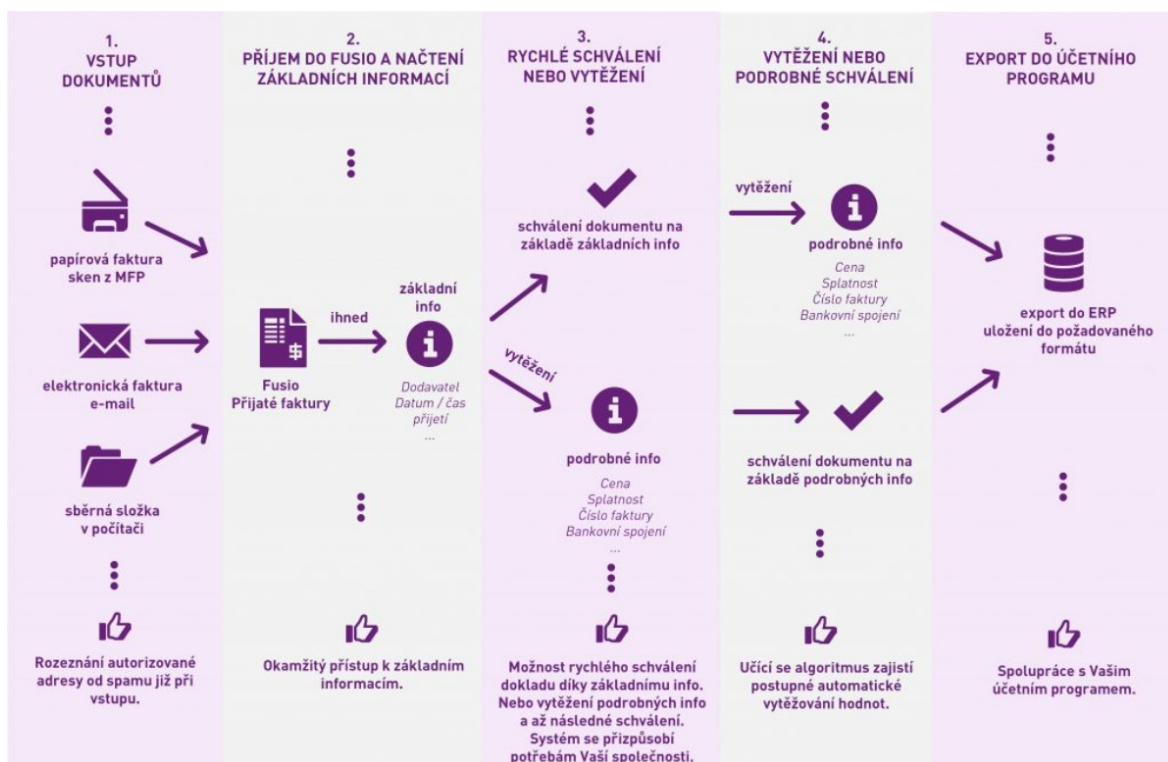
S implementací tohoto softwaru jsou spojeny pouze náklady na provoz.

Paušál	349 Kč/měsíc/uživatel
--------	-----------------------

Fusio

Je možné dokoupit další moduly a to Elektronická evidence BOZP, Řízení obchodu a CRM systém, Projektové řízení a workflow, Elektronická evidence a schvalování dokumentů, evidence majetku a služebních vozidel, evidence a plánování dovolené.

Obrázek 19 zobrazuje proces oběhu faktur přijatých pomocí Fusio. Proces je téměř shodný s procesem v softwaru Inovio Document Management. Fusio ale umožňuje schválení faktur ihned po načtení základních údajů z faktury a poté vytěžení zbylých dat.



Obrázek 19 Proces elektronického schvalování faktur přijatých pomocí Fusio

Zdroj:Fusio.cz, © 2020

Náklady na pořízení a provoz:

Počáteční náklad na implementaci

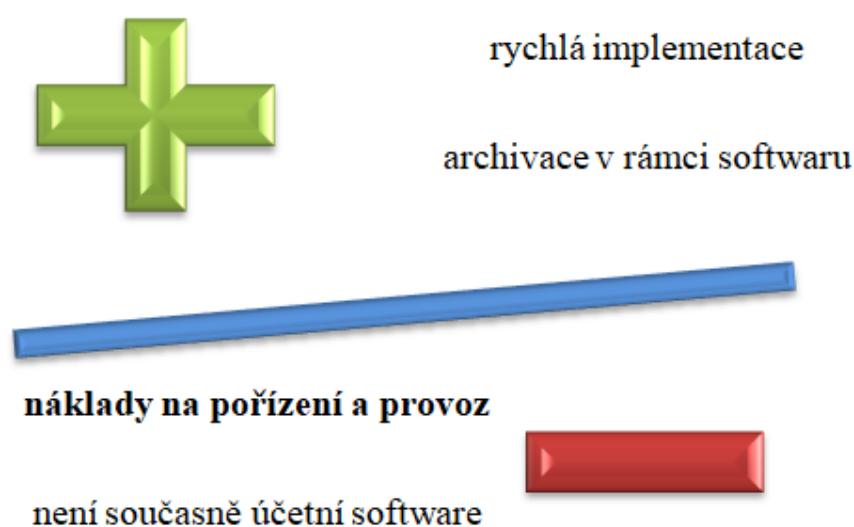
25 800 Kč

Paušál

2 000 Kč/měsíc/10 uživatelů

Zhodnocení

V případě využití elektronického schvalování faktur přijatých pomocí softwaru převažují výhody. Jedná se o rychlou implementaci, ale výraznou výhodou je, že software zabezpečí archivaci přijatých faktur. Nevýhoda, která má velký vliv v rozhodování společnosti o zakoupení softwaru je cena jeho pořízení a také měsíční náklady na provoz. Další nevýhodou je, že se jedná o nástavbu, která je pořizována k účetnímu programu a dochází tak k exportu dat mezi programy. Tyto klady a zápory jsou na obrázku 20.



Obrázek 20 Výhody a nevýhody softwaru pro elektronické schvalování faktur přijatých

Zdroj: vlastní zpracování

Fusio nabízí z porovnávaných softwarů **největší počet modulů**, které je možné navzájem propojit. Jeho počáteční implementace je sice nejnákladnější, avšak nabízí nejlevnější paušál na jeho užívání. V prvním roce by společnost zaplatila 49 800 Kč a poté další rok pouze paušál v hodnotě 24 000 Kč. Porovnání cenových nabídek je přehledně zpracováno v tabulce 3.

Tabulka 3 Přehled softwarů pro elektronické schvalování faktur přijatých

Položka	Inovio Document Management	Wflow	Fusio
Pořizovací cena	10 000 Kč	-	25 800 Kč
Měsíční paušál	500 Kč 1 uživatel	349 Kč 1 uživatel	2 000 Kč 10 uživatelů
Další moduly	ANO	NE	ANO
Celkem roční náklady (paušál 10 uživatelů)	60 000 Kč	41 880 Kč	24 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.3 Nový účetní software s integrovaným schvalujícím procesem

V současné době společnost využívá vedle účetního softwaru také oddělený program pro personální a mzdovou agendu a pro skladovou evidenci. Například podnikový informační systém Helios od společnosti Asseco Solutions a. s. nebo informační systém společnosti SAP ČR, spol. s r.o. nabízí k vedení účetnictví modul, který umožňuje elektronické schvalování faktur, dále modul pro personální a mzdovou agendu, sklady a další. Dalším možným softwarem je ekonomický program Pohoda od společnosti Stormware s.r.o.

Pokud se společnost rozhodne v budoucnu investovat do informačního systému, může tak všechny výše zmíněné agendy a mnohé další zpracovávat v jednom softwaru. Náklady na zavedení komplexního podnikového systému se ale pohybují v řádech milionů Kč a pro společnost není v blízké době tato implementace reálná.

Z uživatelského hlediska se jeví nákup kompletně nového účetního softwaru s příslušnými moduly jako nejvíce vyhovující. Všechny účetní procesy by se zpracovávaly v jednom softwaru a zároveň by tento software zabezpečoval i elektronickou archivaci účetních a daňových dokladů. Jelikož společnost nemůže v nejbližší době uskutečňovat investice

v této oblasti, není pro ni tato varianta přípustná a nebude tak zasazena do porovnání variant zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých.

8 ZPRACOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚČETNÍCH SMĚRNIC

Jak už bylo zmíněno, společnost nedisponuje směrnicemi. Nejprve je tedy nutné vytvořit jednotný formulář, který musí být použit pro všechny směrnice. Při sestavování formuláře se bude vycházet z teoretických poznatků uvedených v této práci.

Je velmi důležité, aby společnost sledovala všechny legislativní změny a na základě toho směrnice aktualizovala. Pokud v budoucnu nastanou nové účetní případy, o kterých společnost dosud neúčtovala, budou muset být směrnice přizpůsobeny či vytvořeny nové.

Záhlaví

V tabulce 4 je vytvořeno záhlaví, které bude použito pro všechny směrnice. Je uveden název dokumentu, ze kterého vyplývá, že se jedná o směrnici. Dále je uvedeno logo s názvem a adresou společnosti. Následuje název směrnice, který je doplněn pořadovým číslem. Toto číslo bude uvedeno ve formátu pořadí směrnice a rok, kdy byla vytvořena. Následují údaje o datu vydání a účinnosti směrnice. Rozdělovník určí, kdo tento dokument obdrží. Dále je uveden celkový počet stran a příloh. Nakonec, z důvodů aktualizací, záznam o revizi.

Údaje o osobě, která dokument vypracovala, zkontrolovala a schválila, budou uvedeny až v zápatí směrnice.

Tabulka 4 Návrh záhlaví vnitropodnikových účetních směrnic

VNITROPODNIKOVÁ ÚČETNÍ SMĚRNICE	
LOGO	Název směrnice č. .../rok
Název a adresa společnosti	
Datum vydání	
Datum účinnosti	
Rozdělovník	
Počet stran	
Počet příloh	
Revize	

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní text

Nejprve je čtenář odkázán na právní předpisy, s nimiž je směrnice v souladu. Poté následuje vlastní vnitropodniková úprava dané problematiky.

Zápatí

Tabulka 5 znázorňuje zápatí, kde budou uvedeny pouze osoby odpovědné za vypracování, kontrolu, schválení a následnou aktualizaci směrnic. Nakonec nechybí informace o místu a datu vydání a podpis schvalující osoby doplněný příslušnou funkcí.

V následujících podkapitolách budou zpracovány ty směrnice, které jsou pro potřeby společnosti relevantní.

Tabulka 5 Návrh zápatí vnitropodnikových účetních směrnic

Vypracoval	
Zkontroloval	
Schválil	
Odpovědnost za aktualizaci	
<p>V Dne</p> <p><i>Podpis schvalující osoby</i></p> <p>funkce</p>	

Zdroj: vlastní zpracování

8.1 Systém zpracování účetnictví**8.1.1 Právní předpisy**

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Český účetní standard č. 001, 006
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

8.1.2 Vnitropodniková úprava

Obecné informace

Účetní jednotka vede účetnictví nepřetržitě ode dne zápisu do Obchodního rejstříku.

Účetnictví je vedeno na počítači v účetním programu FIS 3000 vytvořený společností Compex, spol. s r.o.

Účetním obdobím je kalendářní rok. Účetní jednotka je měsíční plátce DPH.

Pro efektivnější řízení jsou založena 2 nákladová střediska.

Účetní závěrka je sestavena v souladu s účetními předpisy platnými v České republice a je sestavena v historických cenách. Údaje v této účetní závěrce jsou vyjádřeny v tisících korunách českých (Kč).

K 1. lednu nového účetního období jsou na pokyn vedoucího účetního oddělení otvírány jednotlivé účty v účetním programu. K 31. prosinci jsou tyto účty na pokyn vedoucího účetního oddělení uzavřeny v účetním programu.

Přepočet cizích měn

Pro přepočet částek v cizí měně se použije pevný devizový kurz, který je shodný s kurzem vyhlášeným Českou národní bankou k prvnímu pracovnímu dni účetního období.

K rozvahovému dni jsou zůstatky peněžních aktiv, pohledávek a závazků, vedené v cizích měnách, přepočteny devizovým kurzem zveřejněným Českou národní bankou. Všechny kurzové rozdíly jsou účtovány výsledkově na účty 563 – Kursové ztráty a 663 – Kursové zisky.

Účetní knihy

Účetní software FIS 3000 vyhotovuje k zachycení účetních operací a k evidenci účetních dokladů tyto účetní knihy a evidence v elektronické podobě:

- Účetní deník
- Hlavní kniha

- Kniha tuzemských a zahraničních pohledávek
- Kniha tuzemských a zahraničních závazků
- Bankovní kniha tuzemská a devizová
- Pokladní kniha tuzemská a valutová
- Deník skladových dokladů
- Evidence dlouhodobého majetku
- Evidence drobného dlouhodobého majetku

Účetní sestavy

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Cash flow
- Rozbor hospodaření firmy

Účtový rozvrh

Účtový rozvrh je vytvořený v souladu se směrnou účtovou osnovou dle přílohy č. 4 Vyhlášky MFČR pro podnikatele a jeho podoba je součástí přílohy této směrnice. V rámci této diplomové práce je účtový rozvrh vynechán z přílohy.

V účetním programu je možné jej zobrazit v záložce „Číselníky“.

Účtový rozvrh je pravidelně aktualizován na začátku každého účetního období. V případě potřeby je možné v průběhu účetního období účtový rozvrh rozšířit o další účty. Nesmí být rušeny účty, na které bylo účtováno v průběhu účetního období. Výsledný účtový rozvrh bude po uzavření příslušného období uložen s účetními sestavami.

8.2 Oběh účetních dokladů

8.2.1 Právní předpisy

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Český účetní standard č. 001

8.2.2 Vnitropodniková úprava

Obecné informace

Jsou preferované nákupy na fakturu s úhradou bankovním převodem. Pouze pokud dodavatel neumožňuje, je možné využít hotovostí platební styk.

Faktury přijaté hrazené v hotovosti jsou zaúčtovány nejdříve do fakturací a poté se provede úhrada v pokladně.

Náležitosti účetního dokladu

- označení dokladu
- obsah a účastníky účetního případu
- peněžní částku nebo údaj o ceně za měrnou jednotku a množství
- datum vyhotovení dokladu
- datum uskutečnění účetního případu
- podpisový záznam odpovědné osoby za účetní případ a odpovědné osoby za jeho zaúčtování

Náležitosti daňového dokladu

- označení odběratele a dodavatele
- daňové identifikační číslo odběratele a dodavatele (DIČ)
- evidenční číslo daňového dokladu
- rozsah a předmět plnění
- datum vystavení daňového dokladu
- datum uskutečnění plnění
- jednotková cena bez daně
- základ daně
- sazba daně
- výše daně

Číselná řada

Účetní doklady se číslují dle jejich druhu vzestupně číselnou řadou. Faktury přijaté mají číselnou řadu ve formátu FP, koncového dvojčíslí roku daného účetního období a pětímístné pořadové číslo. Faktura přijatá zálohová má číselnou řadu podobnou – FZP, koncové dvojčíslí daného roku účetního období a čtyřmístné pořadové číslo.

Faktura vydaná má označení FV, koncové dvojčíslí roku daného účetního období a pětímístné pořadové číslo. Fakturám vydaným je přidělován variabilní symbol ve formátu rok daného účetního období a pětímístné pořadové číslo, které se shoduje s pořadovým číslem z číselné řady vydané faktury. Podobně je to i u vydané zálohové faktury. Její číselná řada je ve formátu FZV, koncové dvojčíslí roku daného účetního období a čtyřmístné pořadové číslo. Variabilní symbol obsahuje rok daného účetního období, číslici 9 a trojmístné pořadové číslo.

Předávací protokol se označuje PP a je číslován od 1. Variabilní symbol je shodný jako u faktury vydané zálohové, avšak číslice 9 je nahrazena číslicí 5.

Korunová pokladna ve středisku 1 má označení POK, ve středisku 2 je značena PKC a eurová pokladna je pod označením POV. Pokladní doklady jsou číslovány od 1.

Korunové bankovní doklady jsou značeny BCZK, eurové BEUR a jsou číslovány od 1.

V tabulce 6 jsou znázorněné číselné řady pro daný druh účetního dokladu. Označení „xx“ nahrazuje příslušný účetní rok, respektive poslední dvojčíslí daného roku.

Číselná řada musí být nepřerušena.

Tabulka 6 Přehled číselných řad jednotlivých účetních dokladů

Typ dokumentu	Číselná řada	Variabilní symbol
Faktura přijatá	FPxx00001	
Faktura přijatá zálohová	FZPxx0001	
Faktura vydaná	FVxx00001	20xx00001
Faktura vydaná zálohová	FZVxx0001	20xx9001
Předávací protokol	PP1	20xx5001
Korunový pokladní doklad středisko 1	POK1	
Korunový pokladní doklad středisko 2	PKC1	
Eurový pokladní doklad	POV1	
Korunový bankovní výpis	BCZK1	
Eurový bankovní výpis	BEUR1	

Zdroj: vlastní zpracování

Oběh účetních dokladů

Organizace oběhu účetních dokladů musí probíhat tak, aby jejich schválení z věcného hlediska proběhlo v co nejkratší možné lhůtě a aby byly doklady neodkladně předloženy účetnímu oddělení před dobou splatnosti.

V tabulce 7 je zobrazen oběh jednotlivých účetních dokladů a ke každému procesu je přidělena osoba odpovědná za jeho průběh.

Tabulka 7 Oběh účetních dokladů a odpovědné osoby

Doklad	Oběh dokladu	Odpovědná osoba
Faktura přijatá (zálohová, daňový doklad k přijaté platbě, opravný daňový doklad)	zápis došlé pošty/tisk rozdělování ověření věcné správnosti schvalování ověření formální správnosti zaúčtování založení zaplacení archivace a skartace	účetní účetní dle Přehledu odpovědnosti jednatel, prokurista účetní účetní účetní vedoucí účetního oddělení účetní oddělení
Faktura vydaná (zálohová, daňový doklad k přijaté platbě, opravný daňový doklad)	podklady pro vystavení faktury vystavení zaúčtování a tisk založení odeslání kontrola platby archivace a skartace	obchodní oddělení účetní účetní účetní účetní vedoucí účetního oddělení účetní oddělení
Příjmový pokladní doklad	vystavení zaúčtování založení archivace a skartace	pokladní účetní účetní účetní oddělení
Výdajový pokladní doklad	doklad k proplacení vystavení zaúčtování založení archivace a skartace	odpovědný pracovník pokladní účetní účetní účetní oddělení
Bankovní výpis	tisk zaúčtování založení archivace a skartace	účetní účetní účetní účetní oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Zápis došlé pošty/tisk a rozdělování

Faktury přijaté do poštovní schránky účetní zapisuje do souboru MS Excel „Pošta 20xx“.
Faktury přijaté na mail účetní vytiskne.

Účetní předá faktury odpovědné osobě k ověření věcné správnosti.

Kontrola věcné správnosti účetního dokladu

Je kontrolován obsah a oprávněnost účetního dokladu. Tuto kontrolu stvrzuje osoba odpovědná za účetní případ svým podpisem na účetním dokladu.

Přehled odpovědnosti za jednotlivé činnosti je součástí přílohy směrnice. V diplomové práci je tento přehled umístěn jako příloha P I.

Schvalování účetního dokladu

Každý účetní doklad musí obsahovat minimálně dva schvalující podpisy. První podpis náleží osobě odpovědné za účetní případ, která rovněž kontroluje věcnou správnost účetního dokladu. Druhý podpis patří jednatelem společnosti. Účetní doklady s celkovou hodnotou nad 10 000 Kč (včetně) musí být doplněny třetím podpisem a to prokuristy společnosti.

Účetní doklady vzniklé ve druhém středisku schvaluje druhým podpisem prokurista odpovědný za toto středisko. Účetní doklady s celkovou hodnotou nad 10 000 Kč (včetně) musí být doplněny třetím podpisem a to jednatelem společnosti.

Formální správnost účetního dokladu

Je kontrolována úplnost náležitostí účetního či daňového dokladu a podpis odpovědného pracovníka za účetní případ.

V případě, že doklad nespĺňuje tyto náležitosti, je osoba odpovědná za ověření formální správnosti povinna vyžádat nápravu.

Úschova účetního dokladu

Zaučtovaný doklad se založí do označených šanonů v účtárně.

Archivace účetních dokladů

Po uzavření účetního období se přesouvají šanonky do archivu, kde zůstávají po dobu stanovenou zákonem.

Přehled archivačních dob obsahuje tabulka 8.

Tabulka 8 Doby úschovy jednotlivých účetních dokladů

Druh účetního dokladu	Doba úschovy
Kniha jízd	3 roky
Záznam o inventarizaci	5 let
Účetní záznam dokládající vedení účetnictví	5 let
Účetní doklad, účetní kniha, odpisový plán, inventurní soupis, účtový rozvrh, přehledy	5 let
Účetní závěrka, Výroční zpráva	10 let
Doklad k DPH	10 let
Mzdový doklad	30 let
Roční statistický výkaz	neomezeně

Zdroj: vlastní zpracování

Po uplynutí archivační doby se účetní doklady skartují.

8.3 Pokladna

8.3.1 Právní předpisy

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Český účetní standard č. 016

8.3.2 Vnitropodniková úprava

Obecné informace

Pokladní musí mít podepsanou dohodu o hmotné odpovědnosti. Dohoda se řídí Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce.

Pokladna slouží k menším platbám a v těch případech, kdy není možná platba fakturou, zálohovou fakturou či platební kartou.

Hotovostní pokladna je vedena na 2 střediska v české měně a jedna pokladna v eurech.

Každá transakce, která probíhá přes pokladnu, musí být podložena pokladním dokladem, za což je zodpovědná pokladní.

Náležitosti dokladu a dokladovou řadu upravuje směrnice Oběh účetních dokladů.

Pokladní vystavuje pokladní doklady a ty předává pravidelně k 10. A 25. dni daného měsíce účetní k zaúčtování a k archivaci.

Je-li zaměstnanci vyplacena záloha, dochází k vyúčtování dokladů k 10. A 25. dni daného měsíce.

Výplata nákladů (např. za lékařské prohlídky, ze služebních cest) bude vyúčtována ve mzdě.

Schvalování pokladního dokladu

Pokladní doklad musí být potvrzen podpisem odpovědného pracovníka za účetní případ a schválen jednatelem nebo prokuristou.

Ve druhém středisku schvaluje pokladní doklad prokurista. Je-li prokurista zároveň odpovědnou osobou, schvaluje doklad jednatel.

Pro hotovostní platby nad 10 000 Kč je nutný souhlas finančního manažera.

U vyšších plateb je vždy nutno respektovat hotovostní limit daný Zákonem č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti.

Inventarizace pokladní hotovosti

Inventarizací pokladny je pověřen pokladní, účetní a finanční manažer.

Po zaúčtování všech pokladních dokladů daného kalendářního měsíce je provedena kontrola účetního a fyzického zůstatku.

Inventura se dělá k 30. 6. A 31. 12. Daného roku. V průběhu roku se provádí mimořádná inventura například při změně pokladníka.

8.4 Dlouhodobý majetek

8.4.1 Právní předpisy

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Český účetní standard č. 013

8.4.2 Vnitropodniková úprava

Obecné informace

Přírůstky dlouhodobého hmotného majetku jsou tvořeny zejména investicemi do výrobních strojů, zařízení a prostor.

Nakoupený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek je vykázán v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a náklady s jeho pořízením související.

Pořízení majetku se zachycuje v účetní skupině 04.

Účetní oddělení na základě informace od odpovědné osoby a Předávacího protokolu aktivuje majetek na příslušný účet ve skupině 02 nebo 03. Následující měsíc po aktivaci započte odpisy.

Předávací protokol je součástí přílohy této směrnice. Diplomová práce tuto přílohu nezahrnuje.

Dlouhodobý hmotný majetek

Majetek hmotné povahy, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a jeho pořizovací cena převyšuje 40 000 Kč.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Majetek s dobou použitelnosti delší než 1 rok a jeho pořizovací cena převyšuje 60 000 Kč.

Drobný majetek nad 5 000 Kč

Je-li hodnota majetku nižší než 40 000 Kč a zároveň vyšší než 5 000 Kč, je tento majetek sledován na účtech 5013x0 – Drobný majetek. Na konci měsíce účetní oddělení převede majetek do Evidence drobného majetku v účetním programu.

Drobný majetek do 5 000 Kč

Ostatní majetek s hodnotou do 5 000 Kč je zachycen v účetnictví na účtu 501361 – Drobný majetek – do 5 000 Kč. Tento majetek není dál evidován v účetnictví.

Majetek pořízený na leasing

Majetek získaný finančním leasingem je účtován jako dlouhodobý hmotný majetek až po skončení doby leasingu a po přechodu vlastnického práva.

Pořizovací cena není aktivována do dlouhodobého majetku a je účtována do nákladů rovnoměrně po celou dobu trvání leasingu. Budoucí leasingové splátky, které nejsou k rozvahovému dni splatné, se vykážou v příloze k účetní závěrce, ale nebudou zachyceny v rozvaze

Zařazení majetku do užívání

Evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku je sledována v účetním programu v záložce Dlouhodobý majetek.

Zařazovací protokol musí být schválen managementem společnosti.

Každý majetek má viditelně umístěno inventární číslo. Od roku 2016 je k nově pořízenému majetku připojena fotodokumentace.

Vyřazení majetku z užívání

Majetek je vyřazen na základě vyřazovacího protokolu, který musí být schválen managementem společnosti.

Opravy a technické zhodnocení

Náklady na opravy a údržbu dlouhodobého hmotného majetku se účtují přímo do nákladů.

Technické zhodnocení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku je aktivováno.

Odpisový plán

Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek je odepisován metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané doby životnosti. Jsou uplatňovány roční odpisové sazby, které se liší od sazeb odpočitatelných pro daňové účely.

Jsou uplatňovány tyto roční odpisové sazby:

Software	25 %
Budovy a stavby	2,22 %
Stroje a zařízení	6,67 % – 16,67 %
Inventář	12,5 %
Motorová vozidla	25 %
Formy a nástroje	50 %
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25 %

Pozemky nejsou odepisovány.

Pokud zůstatková hodnota aktiva přesahuje jeho odhadovanou zpětně ziskatelnou částku, je jeho zůstatková hodnota snížena na tuto částku prostřednictvím opravné položky.

Inventarizace dlouhodobého majetku

Inventarizace je prováděna 1x ročně dle Zákona o účetnictví.

8.5 Pracovní cesty

8.5.1 Právní předpisy

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Vyhlášky Ministerstva financí

8.5.2 Vnitropodniková úprava

Obecné informace

Zaměstnanec, kterému je přiděleno služební auto, je zapsán v seznamu svěřených věcí.

Pracovní cestu povoluje zaměstnanci přímý nadřízený a potvrzuje ji jednatel společnosti.

Komfort ubytování je konzultován s nadřízeným, který povoluje pracovní cestu.

Pro pracovní cesty se preferuje služební automobil. Jiný prostředek musí schválit nadřízený, který povoluje pracovní cestu.

Při použití soukromého automobilu musí vozidlo splňovat podmínky účasti na provozu na pozemních komunikacích a musí být doložen technický průkaz pro výpočet cestovních náhrad.

V případě použití služebního automobilu se preferuje nákup pohonných hmot v ČR s využitím CCS karty.

Všichni zaměstnanci jsou povinni dodávat podklady k vyúčtování pracovní cesty včas na účetní oddělení.

Cestovní příkaz pro pracovní cesty spolu s platnou legislativou na cestovní náhrady je přílohou této směrnice. Tato příloha není součástí diplomové práce.

Tuzemská pracovní cesta

Zaměstnanec po skončení tuzemské pracovní cesty vyplní na formuláři Cestovní příkaz tyto údaje:

- firma (razítko),
- jméno a příjmení,
- bydliště,
- počátek cesty,
- místo výkonu práce,
- účel cesty,
- konec cesty,
- povolená záloha,
- vyplacena dne,
- datum a podpis pracovníka oprávněného k povolení cesty,
- druh vozidla,
- SPZ,
- použité palivo,
- kombinace dopravy,
- průměrná spotřeba dle TP,
- základní cestovní náhrada na 1 km (dle legislativy),
- cena PHM (dle legislativy nebo dokladu o nákupu).

V následující tabulce:

- datum,
- místo odjezdu/příjezdu,
- čas,
- použitý dopravní prostředek,
- počet ujetých km,
- náhrada za použité soukromé auto [Kč],
- jízdné [Kč],
- stravné [Kč],
- náklady na ubytování [Kč],

- vedlejší výdaje [Kč].

Pro stravné se použije horní hranice sazby dle platné legislativy.

- Datum a podpis zaměstnance nárokujícího cestovní náhrady,
- datum a podpis příjemce,
- datum a podpis účtujícího,
- schválil (datum a podpis).

Cestovní náhrady jsou vypláceny v rámci výplaty.

Vyplněný cestovní příkaz spolu s podklady k vyúčtování předá zaměstnanec odpovědné osobě.

Zahraniční pracovní cesta

Zaměstnanec po skončení zahraniční pracovní cesty vyplní formulář Průběh zahraniční pracovní cesty, který je součástí přílohy směrnice, a spolu s podklady k vyúčtování jej předá odpovědné osobě. Tato příloha není součástí diplomové práce.

Stravné se zaměstnanci proplácí dle zákona a přísluší mu taky kapesné ve výši 40% sazby stravného.

V případě, že bylo zaměstnanci během pracovní cesty poskytnuto jídlo (snídaně, oběd a nebo večeře), na které sám finančně nepřispívá, krátí se mu stravné.

Cestovní náhrady jsou vypláceny v hotovosti v eurech.

Odpovědná osoba vyplní na zahraničním cestovním příkazu:

- číslo cestovní příkazu,
- jméno a příjmení,
- bydliště,
- počátek a konec cesty,
- účel cesty, místa jednání a přestupů,
- určené dopravní prostředky,

- povolené zálohy, podpis pokladníka a datum a podpis pracovníka oprávněného k povolení cesty,
- datum zprávy o výsledku pracovní cesty,
- průběh pracovní cesty – datum, odjezd a příjezd, hod., země, dopravní prostředek,
- výpočet stravného a kapesného,
- výdaje vynaložené zaměstnancem (parkovné, hotel, atd).

Cestovní pojištění

Před odjezdem na zahraniční pracovní cestu je nutné nahlásit jména účastníků, termín cesty a cílovou destinaci odpovědné osobě, která sjedná cestovní pojištění.

Vyúčtování pracovní cesty

Do týdne od návratu ze služební cesty je nutné zpracovat Cestovní příkaz a předložit všechny doklady s podpisem nadřízeného odpovědné osobě na účetní oddělení.

Pokud je tuzemský cestovní příkaz odevzdán do 25. Dne v měsíci, kdy byla pracovní cesta vykonána, výplata náhrady probíhá v termínu výplaty.

Zahraníční cestovní příkaz je vyplacen z eurové pokladny po jeho zpracování.

9 ZHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO IMPLEMENTACE

Projekty zefektivnění zpracování faktur přijatých a vytvoření směrnic jsou níže podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Na konci kapitoly jsou taky definovány přínosy plynoucí z těchto projektů.

Implementaci směrnic do společnosti navrhuji ale níže uvedeného časového harmonogramu s účinností od 1. 1. 2021. Směrnice budou uloženy na účetním oddělení v tištěné podobě a budou k dispozici i elektronicky na serveru společnosti. Je nutné, aby společnost dbala na pravidelné aktualizace směrnic, jinak by ztratily smysl.

9.1 Časová analýza projektu

Zpracování směrnic a jejich konzultace s vedoucím účetního oddělení probíhala již na počátku roku 2020. Směrnice budou představeny na účetním oddělení a vedení společnosti v polovině srpna a bude věnován prostor k připomínkám. Případná úprava proběhne na konci září. Poté budou směrnice předloženy jednatelům společnosti ke schválení. Směrnice budou vytištěny v jedné kopii a uloženy na účetním oddělení. V elektronické podobě budou uloženy na server společnosti, ke které budou mít přístup všichni zainteresovaní zaměstnanci. Koncem října započne průběh seznámení všech dotčených zaměstnanců se směrnicemi.

Navrhuji zavést směrnice ve společnosti s datem účinnosti od 1. 1. 2021, tudíž od nového účetního období. Proces implementace není nutné uspěchat a ohrozit tak VKS společnosti. Na poslední měsíc v roce je ponechána časová rezerva pro případ zpoždění některé fáze implementace. Časový harmonogram je jednotlivých týdnů v měsících zobrazen přehledně v tabulce 9.

Tabulka 9 Časový harmonogram implementace vnitropodnikových účetních směrnic

Fáze	Leden	Únor	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Konzultace						
Představení						
Úprava						
Schválení						
Tisk, uložení						
Seznámení						

Zdroj: vlastní zpracování

Podle rozhodnutí vedení společnosti, o novém systému zefektivnění zpracování faktur přijatých ve společnosti, je níže v tabulce 10 přizpůsoben časový harmonogram. Dle rozsahu změn bude muset být upravena směrnice Oběh účetních dokladů. V případě implementace nového softwaru bude nutné zakomponovat školení pro zaměstnance.

Tabulka 10 Časový harmonogram implementace zefektivnění zpracování faktur přijatých

Fáze	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Příprava úložiště					
Nákup SW					
Úprava směrnice					
Školení					

Zdroj: vlastní zpracování

9.2 Nákladová analýza projektu

Pro vyčíslení nákladů v oblasti mezd zaměstnanců je použita průměrná měsíční mzda v roce 2020.

Tabulka 11 obsahuje vyčíslení nákladů na **implementaci čtečky QR kódů**. Konfigurace účetního softwaru se čtečkou je zahrnuta v ročním poplatku na informační podporu systému. Proto není tento náklad zohledněn. Obsluha čtečky je velmi snadná a tudíž se

počítá s asi půl hodinovým školením pro 3 účetní. Celkové náklady tak činí **3 320 Kč**. Tato investice není pro společnost příliš nákladná.

V tabulce je zohledněna úspora nákladů, se kterou je také nutno počítat. Ruční přepisování údajů z jedné faktury do účetního softwaru zabere účetnímu cca 40 vteřin. Pro výpočet je použito 3 056 ks faktur, tedy počet přijatých faktur v české měně, které společnost obdržela v roce 2019. Roční úspora nákladů je tak cca 7 200 Kč. Návratnosti investice společnost dosáhne již v prvních 5 měsících po implementaci.

Tabulka 11 Vyčíslení nákladů na implementaci čtečky QR kódů

Náklad	Počet hodin	Náklady celkem v Kč
Pořizovací cena čtečky QR kódů	-	3 000
Školení 3x	0,5	320
Celkem		3 320
Úspora	34	7 242

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 12 je obsaženo porovnání zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých. První varianta představuje elektronické předávání faktur přijatých mezi středisky s elektronickými podpisy jednatele a prokuristy. Jsou zde vyčísleny náklady na skenování faktur přijatých, který je nutné zavést do procesu oběhu účetních dokladů v rámci **implementace schvalování faktur přijatých** pomocí elektronického předávání. Je potřeba počítat nejen se mzdou pracovníka, který bude skenovat přijaté faktury na středisku 1 a ukládat do složky, ale také se mzdou pracovníka na středisku 2, který bude podepsané faktury od odpovědných pracovníků taky skenovat a ukládat do složky.

Pro vyčíslení nákladů bylo počítáno s počtem 1 190 ks faktur, tzn. počet faktur přijatých v listinné podobě v roce 2019. Čas potřebný na naskenování 10 ks faktur a jejich uložení jsou 2 minuty.

Za rok tak tyto úkony prováděny navíc, oproti současnému oběhu faktur, se společností „prodrazí“ o cca **1 700 Kč**. Je však nutné zdůraznit, že ve společnosti dojde k **výraznému zkrácení doby oběhu** faktur přijatých a to byl taky požadavek společnosti.

Dále je nezbytná jednorázová investice do interního úložiště (disk k serveru společnosti), na kterém se faktury budou zálohovat. Pořizovací cena vhodného úložiště je ve výši **15 000 Kč**.

Druhá varianta **implementace schvalování faktur přijatých**, reprezentuje software Fusio pro elektronické schvalování faktur přijatých a nabízí elegantnější řešení tohoto procesu. Zajišťuje taky elektronickou archivaci a je možné dokoupit další moduly a zefektivnit procesy na více úrovních.

Nevýhoda druhé varianty je však po jeho finanční stránce. Počáteční investice 25 800 Kč a poté roční náklad 24 000 Kč tvoří v prvním roce náklad ve výši **49 800 Kč**.

Je velmi **těžké vyčíslit úsporu nákladů**, respektive doby oběhu faktur přijatých. Každá faktura je specifická, jinak náročná na schvalovací proces.

Tabulka 12 Porovnání možností zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých

Položky	Varianta 1	Varianta 2
Počet potřebných SW	1	2
Archivace dokladů	vlastní	SW
Další moduly	NE	ANO
Sken, uložení 4hod. středisko 1	852 Kč	-
Sken, uložení 4hod. středisko 2	852 Kč	-
Prvotní investice	15 000 Kč	25 800 Kč
Roční náklady celkem	1 704 Kč	24 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Implementace směrnic do společnosti s sebou nese taky náklady. Jedná se ale o přepočten čas, který daní pracovníci stráví nad jejich konzultací s vedoucím účetního oddělení, představením účetním a vedení společnosti, schválením jednatelem, tiskem a uložením a nakonec nejdůležitější náklad, doba strávená seznamováním dotčených pracovníků s novými směrnici. Tyto náklady jsou vyčísleny v tabulce 13.

17 573 Kč jsou náklady pouze orientační. Může se lišit doba potřebná k jednotlivým úkonům. Další nesoulad s vyčíslenými náklady souvisí použitím průměrné mzdy pro pracovníky na všech úrovních.

V porovnání se všemi přínosy, které směrnice společnosti nesou, a s hrozby rizik při jejich absenci ve společnosti, je tato částka zanedbatelná.

Tabulka 13 Vyčíslení nákladů na implementaci vnitropodnikových účetních směrnic

Náklad	Počet hodin	Náklady celkem v Kč
Konzultace 1x vedoucí účetního oddělení	4	852
Představení 8x účetní, vedení společnosti	3	5 112
Schválení 2x jednatele	2	426
Tisk, uložení 1x účetní	0,5	107
Seznámení 26x dotčení zaměstnanci	2	11 076
Celkem		17 573

Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Riziková analýza projektu

Co se týká rizik v rámci **implementace směrnic** ve společnosti, je jich několik. Prvotní hrozbou je, že se směrnicemi nebudou seznámeni všichni zainteresovaní pracovníci nebo jim nebudou dostupné. Další riziko plyne z jejich nedodržování. Také může nastat situace, že směrnice nebudou podrobeny pravidelným revizím a aktualizacím a ty pak nebudou v souladu s legislativou nebo nebudou odpovídat změnám, které můžou ve společnosti nastat.

9.4 Přínosy projektu

Zavedení používání čtečky QR kódů má pro firmu velký přínos v podobě zefektivnění zpracování faktur přijatých. Jak vyplynulo z nákladové analýzy, může se jednat o úsporu až 34 hodin ročně. Tento přínos je však možné započítat až tehdy, kdy se znásobí objem přijatých faktur obsahujících QR kód typu QR Faktura nebo QR Platba+F.

Z **implementace zefektivnění schvalovacích procesů** z varianty 1 i 2 plynou přínosy ve smyslu zkrácení doby oběhu faktur přijatých. Z varianty 2 je však jasné, že tato doba bude výrazně kratší, než varianta 1.

Mezi přínosy plynoucí společnosti z **implementace směrnic** patří hlavně přesné definování účetních metod a postupů, kterými se budou daní zaměstnanci řídit. Také jsou v nich vymezeny odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Díky tomu se sníží vznik nejasností, chyb či podvodů.

Další výhodou je, že směrnice ušetří čas na zaučení nového zaměstnance, který tak bude mít potřebné informace pro výkon nové práce v ucelené formě k dispozici.

Směrnice také usnadňují průběh kontroly účetnictví externími subjekty, jako jsou auditoři nebo pracovníci finančního úřadu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zefektivnit systém oběhu účetních a daňových dokladů v oblasti schvalovacího procesu faktur přijatých a zanalyzovat zpracování faktur přijatých pomocí QR kódů.

Práce reaguje na požadavek společnosti na zefektivnění zpracování faktur přijatých. Byla tak zanalyzována možnost využití QR kódů v účetnictví včetně nákladové analýzy. Dále bylo definováno slabé místo v procesu zpracování faktur přijatých, na které se navázal projekt zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých. Společnosti byla navržena možnost elektronického předávání faktur přijatých mezi středisky, nebo elektronické schvalování faktur přijatých pomocí softwaru. Byly zhodnoceny klady i zápory obou variant a následně i analýza nákladů.

Dalším cílem bylo vytvoření vnitropodnikových účetních směrnic. Ty byly zpracovány na základě poznatků z literární rešerše a konzultací s vedoucím účetního oddělení přímo na „míru“ společnosti. Na žádost společnosti byly vytvořeny směrnice týkající se systému zpracování účetnictví, oběhu účetních dokladů, pokladny, dlouhodobého majetku a pracovních cest.

V rámci implementace byl navržen časový harmonogram nutných fází, které je potřeba splnit, aby se směrnice mohly stát součástí vnitřního kontrolního systému. Byly zanalyzovány i náklady na jejich implementaci, tzn. mzdové náklady související s konzultací směrnic, představením, jejich schválením, tiskem, založením a hlavně se seznámením dotčených zaměstnanců.

Společnost bude upozorněna, že v případě implementace z výše zmíněného projektu, je nutné přizpůsobit tomuto rozhodnutí i znění vytvořených směrnic. Na tuto úpravu je připraven i časový harmonogram implementace směrnic do společnosti.

Do budoucna je v nejlepším zájmu společnosti vytvořené směrnice nejen udržovat aktualizované, ale také vytvořit další, pro které nebyl prostor v této práci. Společnost by měla zvážit další tvorbu směrnic a to týkajících se časového rozlišování nákladů a výnosů, inventarizace majetku a závazků, harmonogramu účetní závěrky a rezerv na opravu hmotného majetku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BRAGG, Steven M, 2010. *Accounting Best Practices*. 6th edition. Hoboken, N.J.: John Wiley, 502 s. ISBN 978-0-470-56165-2.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2016. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 216 s. ISBN 978-80-7452-129-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Dana, 2017. *Základy účetnictví*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 285 s. ISBN 978-80-7552-892-6.

ELDER, Randal J., Mark S. BEASLEY, Chris E. HOGAN a Alvin A. ARENS, 2020. *Auditing and Assurance Services: International Perspectives*. Seventeenth edition. Harlow, England: Pearson, 839 s. ISBN 978-1-292-31198-2.

HALABRINOVÁ, Dagmar, 2014. *Praktický průvodce fakturací aneb jak správně vystavovat faktury a další doklady*. Brno: Aprofitail Czech Republic, 229 s. ISBN 978-80-905622-0-2.

HALABRINOVÁ, Dagmar, 2016. *Praktický průvodce základy účetnictví aneb začínáme účtovat*. Brno: Aprofitail Czech Republic, 251 s. ISBN 978-80-905622-3-3.

HAYES, Rick Stephan, J. C. A. GORTEMAKER a Philip WALLAGE, 2014. *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*. Third edition. Harlow: FT Prentice Hall, 714 s. ISBN 978-0-273-76817-3.

KOVALÍKOVÁ, Hana, 2018. *Vnitřní směrnice pro podnikatele*. 14. Aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 455 s. ISBN 978-80-7554-141-3.

KOVANICOVÁ, Dana, 2012. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Trizonia, 412 s. ISBN 978-80-7273-169-5.

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 231 s. ISBN 978-80-7478-557-3.

LÍBAL, Tomáš, 2018. *Účetnictví: principy a techniky*. 5. Aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 424 s. ISBN 978-80-8798-515-1.

- LOUŠA, František, 2018. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. 7. Aktualizované vydání. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-271-0797-1.
- MARSHALL, David H., Wayne W. MCMANUS a Daniel F. VIELE, 2014. *Accounting: What the Numbers Mean*. 10th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 774 s. ISBN 978-1-259-06070-0.
- NOVOTNÝ, Pavel, 2019. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-2251-6.
- SCHIFFER, Vladimír, 2009. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 223 s. ISBN 978-80-7357-436-9.
- SCHIFFER, Vladimír, 2010. *Správně vedené účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 274 s. ISBN 978-80-7357-575-5.
- SKÁLOVÁ, Jana a kolektiv, 2019. *Podvojně účetnictví 2019*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-2249-3.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SOTONA, Milan, 2006. *Vnitropodnikové směrnice 2006*. Brno: Computer Press, 179 s. ISBN 80-251-0924-0.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 284 s. ISBN 978-80-271-0048-4.
- TURNER, Leslie a Andrea WEICKGENANNT, 2013. *Accounting Information Systems: Controls and Processes*. 2nd edition. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 662 s. ISBN 978-1-118-16230-9.
- WEYGANDT, Jerry J., Paul D. KIMMEL a Donald E. KIESO, 2011. *Financial Accounting: IFRS Edition*. Hoboken: John Wiley, 707 s. ISBN 978-0-470-55200-1.
- WHITTINGTON, Ray a Kurt PANY, 2016. *Principles of Auditing & Other Assurance Services*. Twentieth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, 845 s. ISBN 978-1-259-25277-8.

Zákony

ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

ČESKO, 2004. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

Internetové zdroje

COSO, © 1985-2020. [on-line]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>

COSO, 2019. *Coso Internal Control-Integrated Framework*. [on-line]. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>

FUSIO. Elektronické schvalování faktur přijatých. *Inspirace Fusio: 5 kroků pro snadné schvalování Vašich faktur*. © 2020. [on-line]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.fusio.cz/informacni-system-fusio-priklady-reseni/elektronicke-zpracovani-prijatych-faktur/>

CHLADA, Jaromír, 2015. Vnitropodnikové směrnice – 1. Část. In: *portal.pohoda.cz* [online]. 13. 4. 2015 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vnitropodnikove-smernice-%E2%80%93-1-cast/>

INOVIO. Elektronické schvalování faktur přijatých. *Od naskenování až po zaúčtování*. © 2009. [on-line]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://inovio.cz/produkt/elektronicke-schvalovani-faktur/>

KOMORA DAŇOVÝCH PORADCŮ ČR, 2016. *Standard pro sdílení účetních/fakturačních údajů (Short Invoice Descriptor)*. [on-line]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://qr-faktura.cz/wp-content/uploads/QR-Faktura-standard-final-1.0.pdf>

LUKÁŠOVÁ, Miriam, 2012. Vnitropodnikové směrnice nepatří do trezoru, můžete na ně zapomenout. In: *podnikatel.cz* [online]. 27. 4. 2012 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vnitropodnikove-smernice-nepatri-do-trezoru/>

SIKORA, Michal, 2017. Kvalitní vnitřní kontrolní systém, kvalitní spaní. In: *fucik.cz* [online]. 24. 10. 2017 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/kvalitni-vnitрни-kontrolni-system-kvalitni-spani/>

Výroční zprávy vybrané společnosti 2007-2019

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
D	Dal.
FP	Faktura přijatá.
FV	Faktura vydaná.
FZP	Faktura zálohová přijatá.
FZV	Faktura zálohová vydaná.
MD	Má dáti.
MS	Microsoft.
PKC	Korunový pokladní doklad středisko 2.
POK	Korunový pokladní doklad středisko 1.
POV	Eurový pokladní doklad.
SP	Sociální pojištění.
SW	Software.
VKS	Vnitřní kontrolní systém.
ZoDPH	Zákon o dani z přidané hodnoty.
ZoÚ	Zákon o účetnictví.
ZP	Zdravotní pojištění.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vnitřní kontrola znázorněna jako štít k ochraně majetku a záznamů účetní jednotky	14
Obrázek 2 Vztah mezi cíli, komponenty a organizační strukturou dle rámce COSO	17
Obrázek 3 Druhy účetních dokladů	33
Obrázek 4 Oběh účetních dokladů.....	35
Obrázek 5 Organizační struktura vybrané společnosti	41
Obrázek 6 Vývoj obratu vybrané společnosti.....	42
Obrázek 7 Vývoj výsledku hospodaření vybrané společnosti	42
Obrázek 8 Počet vybraných účetních dokladů za rok 2019	46
Obrázek 9 Faktury přijaté dle střediska	47
Obrázek 10 Struktura faktur přijatých	47
Obrázek 11 Způsob obdržení přijatých faktur	48
Obrázek 12 Aktuální stav oběhu faktur přijatých.....	51
Obrázek 13 Struktura faktur vydaných.....	53
Obrázek 14 Aktuální stav oběhu faktur vydaných.....	54
Obrázek 15 Příklad podoby QR kódů.....	57
Obrázek 16 Nový postup při zpracování faktur přijatých pro středisko 2.....	61
Obrázek 17 Výhody a nevýhody elektronického předávání přijatých faktur	62
Obrázek 18 Proces elektronického schvalování faktur přijatých pomocí Inovio Document Management.....	63
Obrázek 19 Proces elektronického schvalování faktur přijatých pomocí Fusio.....	64
Obrázek 20 Výhody a nevýhody softwaru pro elektronické schvalování faktur přijatých	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Principy komponentů vnitřního kontrolního systému dle COSO.....	18
Tabulka 2 Analýza doby oběhu vybrané faktury	53
Tabulka 3 Přehled softwarů pro elektronické schvalování faktur přijatých	66
Tabulka 4 Návrh záhlaví vnitropodnikových účetních směrnic	68
Tabulka 5 Návrh zápatí vnitropodnikových účetních směrnic	69
Tabulka 6 Přehled číselných řad jednotlivých účetních dokladů	74
Tabulka 7 Oběh účetních dokladů a odpovědné osoby	75
Tabulka 8 Doby úschovy jednotlivých účetních dokladů.....	77
Tabulka 9 Časový harmonogram implementace vnitropodnikových účetních směrnic	87
Tabulka 10 Časový harmonogram implementace zefektivnění zpracování faktur přijatých	87
Tabulka 11 Vyčíslení nákladů na implementaci čtečky QR kódů	88
Tabulka 12 Porovnání možností zefektivnění procesu schvalování faktur přijatých	89
Tabulka 13 Vyčíslení nákladů na implementaci vnitropodnikových účetních směrnic	90

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Přehled odpovědnosti.....	101
--	-----

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED ODPOVĚDNOSTI

Operace	Funkce; Oddělení	
	Středisko 1	Středisko 2
Výrobní materiál		
Výrobní kooperace		
Nástroje		
Opravy a údržby strojních zařízení		
Opravy budov a provozních zařízení		
Doprava		
Investiční majetek		
Drobný majetek		
Personální náklady (pracovní oděvy, ochranné pomůcky, lékařské prohlídky)		
Náklady na reprezentaci		
Kancelářské potřeby		
Čistící a hygienické potřeby		

Energie (voda, plyn, elektřina)		
Odpad		
BOZP		
Celní služby		
Telefonní služby, audit, daňové poradenství		
Finanční služby (banka, leasing, pojištění)		
Výuka jazyků		