

Aplikace formalizovaných modelů identifikace a hodnocení rizik v podmínkách zemědělských podniků.

ÚVOD:

V příspěvku jsou uváděny dílčí poznatky z již shromážděných a zpracovaných podkladů a v současnosti probíhající průzkumných šetření v podnicích. Tento průzkum je prováděn v rámci řešení výzkumného projektu s názvem “Vytvoření mechanismů identifikace symptomů vznikající krize v podniku”, zadaného GA ČR řešitelskému týmu na katedře řízení PEF ČZU v Praze na období 2001 až 2003. Cílem grantového projektu je mimo jiné zkoumání praktického uplatnění a perspektiv pro rozšíření metodických nástrojů controllingu a ve spojitosti s tím i interního auditu v podnikové praxi v ČR.

Poznatky z šetření ve vybraných podnicích v ČR a jejich konfrontace se současnými informacemi o využívání controllingu a interního auditu jako moderních přístupů k řízení podniků v zemích EU budou uplatněny i při řešení grantu FR VŠ “Výuka předmětu Controlling s využitím multimediálního učebního textu”, který je na uvedeném pracovišti řešen v r.2001.

V odborných literárních zdrojích je controlling charakterizován jako logická a přirozená vývojová etapa moderního řízení firem (jako východisko pro objasnění uvedeného pojmu je využíván výraz “TO CONTROL” jako “velmi přísné řízení”, jehož cílem je udržet vývoj podnikových procesů v předem stanovených mezích).

V rámci toho se nástrojů controllingu využívá v rozhodování o opatřeních, která musí zajistit žádoucí výsledky při naplňování strategie podniku, například v oblasti růstu úrovně peněžního toku z provozní i investiční činnosti, minimalizace dopadů rizik, růstu tržních výkonů díky příznivé struktuře tržní produkce a dosahování žádoucích parametrů výrobků a služeb.

Rovněž definice pojmu interní audit, jako zvláštního typu podpory řízení podniku, prošla řadou vývojových proměn. S obsahovým zaměřením předkládaného příspěvku nejvíce souvisí definice schválená v r.1999 radou Institutu interních auditorů ČR jako výsledek spoluúčasti na mezinárodní (celosvětové) diskuzi: “Interní audit je nezávislá, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů”.

Následující schéma 1 zjednodušeně znázorňuje charakteristické společné rysy a odlišnosti obou typů podpory a zvyšování efektivnosti plánovacích a rozhodovacích procesů v řízení podniků.

Schéma 1

	CONTROLLING	INTERNÍ AUDIT
Hlavní cíl	růst ekonomické výkonnosti - stabilita finančního zdraví – dlouhodobá rentabilita a likvidita	soulad podkladů s realitou v jednotlivých oblastech podniku
Pracovní náplň	- řízení výnosově orientovaného potenciálu firmy - pořízení, výběr, hodnocení a předávání informací - budování a provoz plánovacího a kontrolního mechanismu optimalizace rozhodovacích procesů	- analýza rizika, poskytování ujištění - kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti zkoumaných podkladů, jevů a skutečností - zjišťování míry dodržení předpisů, pravidel apod. a dokumentace výsledků - zkoumání minulých postupů co do správnosti, účelnosti a hospodárnosti
Vstupy	veškeré účetní i provozní podklady, v současnosti zejména výkaz zisků a ztrát	veškeré účetní i provozní podklady
Frekvence zpracování	průběžné řízení a koordinace prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu	periodické, prozatím však častěji nepravidelné (náhodné) zkoumání - prostřednictvím osob, které nejso zainteresovány v dané záležitosti
Výstupy	analýza odchylek plánových	auditorské zprávy vycházející

	ukazatelů a skutečnosti a návrhy opatření	z analýzy rizik a návrhy opatření
Správnost dat	předpokládá se	je ověřována
Organizační zaměření	interní	interní
Místo v organizační struktuře (doporučené)	účetárna, rozpočtování, kalkulace, cenová tvorba (liniový nebo štábní útvar)	oddělení interního auditu (jedině štábní útvar)
Časová orientace	na budoucnost	na budoucnost, prevence

Pokud vývoj obsahového zaměření interního auditu a jeho pracovní náplně preferuje a směřuje k orientaci na analýzu rizik a zvyšování efektivnosti jejich řízení, nepochybně je nutno současně věnovat pozornost metodickým přístupům k identifikaci a hodnocení významnosti rizik. Je nezbytné specifikovat pravděpodobnost vzniku a závažnosti působení rizikových faktorů podle typů podniků, jejich cílové orientace a řady dalších okolností.

Metody určování a oceňování rizikových faktorů, zejména pokud jsou využívány v rámci nepravidelného či náhodného zkoumání rizik podnikání (přičemž rizikové faktory jsou často určovány spíše intuitivně než systematicky), v současné době podléhají značné kritice se strany odborné veřejnosti s ohledem na jejich málo objektivní a nedostatečně koncepční přístup.

Proto jsou auditorskou praxí prosazovány tzv. formalizované modely systémových metodických postupů při identifikaci a hodnocení rizik. Rozšíření jejich praktického využívání by přineslo snížení subjektivity hodnocení rizik, přičemž by současně přineslo i zvýšení účinnosti práce interních auditorů, například díky vyšší úrovni posuzování velikosti a pravděpodobnosti ztrát, spojených s různými riziky v podniku.

CÍL A METODIKA:

Současné poznatky z podnikové praxe v ČR vypovídají o tom, že řídicí nástroje, které poskytuje controlling a vnitřní audit, jsou využívány ponejvíce v podnicích, na jejichž fungování a vedení se spolupodílejí zahraniční partneři.

Proto vzhledem k současnému vývoji situace, resp. velmi slabému a pomalému tempu zavádění moderních metod vnitropodnikového dohledu v našich podnicích, zemědělské podniky nevyvíjejí, si příspěvek neklade za cíl podat úplný a podrobný metodický návod k provádění interního auditu [dále jen IA].

Pokud se management podniku rozhodne pro zavedení útvarů IA na principu zjišťování, analýzy zdrojů a příčin vzniku rizik a návazně “eliminace dopadů” rizik, bude každý podnik nucen rozpracovat na základě osvojení si obecných poznatků vlastní implementaci, se zřetelem ke konkrétním, reálně existujícím typům rizikových faktorů).

Cílem příspěvku je proto především zdůraznění významných souvislostí při analýzách zdrojů a příčin rizik, podtržení významu přechodu na uplatňování těchto principů řízení, jež jsou zaměřeny na efektivní řízení rizik

Argumenty pro již uvedenou nutnost vytváření vlastních implementací fungování IA byly shromažďovány v zemědělských podnicích, se zřetelem ke zkoumání a posuzování obecně uváděných rizikových faktorů a výstražných ukazatelů zdrojů a příčin rizik v podnikové praxi a vyhledávání specificky se projevujících rizikových faktorů, které indikují tzv. inherentní rizika.

Při tvorbě podnikatelských záměrů a k nim se vztahujících podnikatelských projektů by podniky měly v mnohem vyšší míře zvažovat pravděpodobnost vzniku rizik vlivem nově utvářených záměrů pro podnik jako celek, v průběhu přípravy samotných projektů, v době jeho realizace i při hodnocení výhledově předpokládaných výsledků – přínosů projektů [viz Lit.1].

Jak se ukazuje, v manažerské praxi dosud chybí intenzivní povědomí o spojitosti a vzájemné souvislosti rizik vznikajících v jednotlivých oblastech podniku jako systému.

Rizika se ve skutečnosti většinou prolínají všemi podnikovými oblastmi a zejména jedná-li se o projekty, dotýkající se hmotně i finančně velké části podnikových činností, je souběžné hodnocení rizik podniku jako celku i jednotlivých projektů a jejich úlohy v podnikovém “portfoliu” projektů nanejvýš potřebné. Východiskem je poznání obecně platných rizik vyskytujících se s určitou mírou pravděpodobnosti v podnikové praxi a oceňování specifických – inherentních rizik, s hledáním řešení jejich omezení nebo i využívání.

Výběr a aplikace formalizovaných metodických postupů pro interní audit i pro ostatní formy vnitropodnikového dohledu v podstatě vycházejí z přijetí některé z definic pojmu riziko [Lit.2]: “Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že určitá událost nebo určitý čin negativně ovlivní určitou podnikovou činnost. Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být auditovány. Pro interní audit představují rizikové okruhy podniku výchozí body jeho činnosti”.

Metodika:

- rozlišení a stručná charakteristika obecně identifikovaných a uváděných rizikových faktorů, ohodnocení jejich významu podle propozic Institutu interních auditorů ČR;
- porovnání s poznatky z průzkumu provedeného ve středně velkých a velkých zemědělských podnicích (družstva a akciové společnosti ve východočeském a západočeském regionu);
- diskuze k výstražným ukazatelům a jejich možnému využití k identifikaci rizikových faktorů;
- charakteristika, rozdělení a účel využití formalizovaných metodických postupů doporučených v rámci Standardů pro profesionální praxi Institutem interních auditorů
- výběr rizikových faktorů a praktický příklad pro zemědělský podnik;
- závěrečné shrnutí poznatků z průzkumu v podnicích zemědělské prvovýroby.

VÝSLEDKY:

I. Souhrnná charakteristika skupiny podniků, v nichž průzkum probíhal:

Terénní průzkum byl v první etapě prováděn celkem v 6 zemědělských podnicích, z toho ve 3 družstvech a 3 akciových společnostech.

Nejmenší ze sledovaných podniků (a.s.) obhospodařuje cca 2000 ha z.p., největší , rovněž a.s. má rozlohu více než 5000 ha z.p., z toho 4600 o.p., výměra ostatních podniků se pohybuje v rozmezí 3000 – 3500 ha z.p., z toho cca 1/3 plochy je zatravněna, všechny podniky hospodaří v horších půdních podmínkách (typově bramborářsko obilná oblast).

Jedná se o podniky s kombinovaným výrobním zaměřením, přičemž podíl tržní produkce živočišné výroby představuje 50 – 65 % celkové tržní produkce podniku (chov skotu s výraznější orientací na produkci mléka, produkce drůbežního masa včetně krůt; chov prasat nemá významnější podíl). Tržní produkce rostlinné výroby má 30 až 40 % podíl (obiloviny, významný podíl má řepka ozimá, v jednom případě brambory, především sadbové), dvě z družstev hospodaří při významném podílu nezemědělské činnosti.

V první etapě průzkumu byl v každém podniku dotazován jeden vrcholový řídicí pracovník (hlavní manažeři , ve dvou sledovaných a.s. byli zároveň předsedy představenstva, hlavní ekonomové, hlavní agronom). Průzkumné šetření se uskutečnilo ve dvou fázích: v první fázi byly řídicím pracovníkům předány pro tyto účely připravené písemné materiály s cílem poskytnout podrobnější informace k problematice vnitropodnikového dohledu v podobě útvarů interního auditu a účelu zjišťování rizikových oblastí v podniku. V tomto materiálu byly současně koncipovány základní otázky pro druhou fázi – konzultace. V souladu s dřívějšími průzkumy auditorských institucí byly položeny následující otázky: která rizika považují pro vlastní podnikatelské aktivity za nejvýznamnější (největší) a podle čeho tato rizika určují.

Vodítkem pro druhou fázi šetření, tj. konzultace a formulace odpovědí byly zmíněné písemné materiály, resp. schematické přehledy obecně uváděných rizikových faktorů (viz schémata 2 a 3) a schéma systému výstražných ukazatelů pro jednotlivé podnikové oblasti (viz schéma 4).

Předběžně je třeba konstatovat, že konzultacemi ve všech podnicích byl potvrzen dosud přežívající tradiční, spíše negativní postoj k fungování – existenci a organizačnímu začlenění útvarů vnitropodnikového dohledu.

Kvalita a potřeba kontroly řídicích a organizačních rozhodnutí je podle respondentů nahrazována důrazem na odpovědnost vedoucích pracovníků a při malém počtu členů řídicího týmu (5 – 9 odborníků) možností vzájemné kontroly.

II. Charakteristika obecně známých rizikových faktorů:

Zkoumání možností výskytu a provádění analýzy vlivů obecně platných rizikových faktorů umožňuje identifikovat v podnikovém systému takové podnikové oblasti a aktivity, které jsou buď aktuální příčinou, nebo mohou být potencialem zdrojem rizik, ohrožujících výkonnost a perspektivy rozvoje podniku. Určení rizikových faktorů je tedy současně základním krokem k identifikaci potencialem oblastí interního auditu.

Schéma 2 znázorňuje přehled základních rizikových faktorů, které uvádí literární zdroje k IA, doplněný komentářem k vybraným faktorům. Přehled obecně platných rizikových faktorů je uveden v sestupném pořadí, které pro podniky v ČR stanovil Institut interních auditorů na základě empirického výzkumu [Lit.2].

Schéma 2

Pořadí	RIZIKOVÝ FAKTOR
1.	Kvalita vnitřního kontrolního systému

2. **Kompetence (ve smyslu schopnosti) managementu** (např. vytvářet podnikatelské vize a záměry, určovat kritéria efektivnosti při výběru podnikatelského záměru, rozhodovat o alternativních možnostech řešení při realizaci projektů aj.); postavení a role managementu vůči vlastníkům podniku, obchodním partnerům; schopnost efektivně řídit a využívat lidské zdroje aj.

3. **Integrita (ve smyslu úplnost) managementu**...integrační nebo desintegrační vazby mezi jednotlivými řídicími úrovněmi v podniku (význam existence či neexistence strategické – taktické – operativní úrovně řízení); potřeba vytvářet úzce odborně specializované řídicí funkce [př. význam marketingu, distribuce, personálního manažera atp.

4. **Velikost podnikatelské jednotky** (ukazatelem mohou být např. celkové výnosy [”obrat“], aktiva a jejich struktura a objem - odlišnosti)

5. **Nedávné změny v účetním systému**

6. **Komplexnost (složitost) operací** (odlišnost v pravděpodobnosti vzniku rizik například podle toho, zda je podnik *samostatným* výrobcem určitého výrobku či sortimentu, nebo je subdodavatelem, či sám má subdodavatele, * zda je činný pouze ve vlastním resortu, nebo jsou jeho činnosti diverzifikované, * jak složitě nebo naopak jednoduše jsou získávány základní vstupy... suroviny; vliv biologického charakteru výrobních procesů; * počet a složitost - provázanost a prostorová - územní náročnost technologických postupů; * jakými formami je výrobce či provozovatel služeb zapojen do distribučního řetězce aj.)

7. **Nedávné změny v klíčovém personálu**

8. **Likvidnost aktiv**

9. **Zhoršující se ekonomické podmínky podnikatelské jednotky**

10. Rychlý růst (* podíl samofinancování a cizího kapitálu na růstu podniku, * možnosti získání či využívání dodatečného kapitálu pro krytí a udržení tempa růstu, * situace na trhu – dodavatelů i odběratelů)

11. Rozsah počítačového zpracování informací (vlastní infosystém x cizí služby; složitost systému)

12. Doba od posledního auditu (* závažnost nálezů; * doba potřebná k realizaci nápravných opatření; * skutečné tempo a * účinnost nápravy)

13. Tlak na management k dosahování cílů (př.: podnik je v krizové situaci; * tlak jiných organizací – ekologické; * odbory; * územní - regionální instituce * vlastníci * EU...)

14. **Rozsah vládní regulace ekonomiky**; antimonopolní opatření; NKÚ; bankovní politika

15. **Úroveň zaměstnanecké morálky**

16. Plány auditu externích auditorských forem

17. Vystavení politickému vlivu (např. nepříznivá pozornost veřejnosti ; tisku...)

18. Úroveň naplňování potřeby udržovat nezávislost IA - pokud již existuje

19. Vzdálenost jednotky (např. dceřinné společnosti od centrály, ikdyž tento faktor zřejmě úzce souvisí s faktory uváděnými na prvních místech...2.3.4.6)

Komentář k diskusi: Jak už bylo výše zmíněno, v době prováděného průzkumu byli manažeři sledovaných podniků ochotni zvažovat existenci interních auditorů ve svých podnicích pouze teoreticky – výhledově. Na místě kontrolního orgánu zmiňovali jen stanovami či statutem společnosti předpokládaný revizní orgán. Z tohoto důvodu navrhovali změnu pořadí významnosti rizikových faktorů (zahrnutých ve schématu 2) především z aspektů aktuálních a dlouhodobých problémů podniků zemědělské prvovýroby.

- Za prvořadé rizikové faktory byly respondenty označeny problémy týkající se schopností a integrity managementu. Shodně zdůrazňovali velkou důležitost existence či nedostatku vhodných lidských zdrojů a to jak v řídicí, tak v manuální oblasti; absence organizačních schopností a obchodní zdatnosti vedoucích pracovníků na všech řídicích úrovních se jeví jako velké ohrožení výkonnosti podniku. Souběžně s těmito rizikovými faktory byly jako rizika označeny i faktory 7 (změny v klíčovém personálu, považované za riziko ztráty zavedených – fungujících obchodních kontaktů) a 15 (vliv pracovní morálky a ztráta kvalifikovaných manuálních pracovníků při obtížných možnostech jejich náhrady).
- V obecně platném schématu je jako rizikový faktor na 4. pozici uváděna velikost podniku. Tomuto faktoru manažeři sledovaných velkých podniků nepřikládají prvořadý význam, neposuzují jej totiž z pozice auditu a jeho úkolů při odhalování a nápravě chyb.
- S ohledem na aktuální situaci zemědělských podniků považují respondenti zařazení rizikového faktoru 14 (rozsah vládní regulace ekonomiky) za neopodstatněně nízké ohodnocení těchto rizik. V tomto bodě, stejně jako v případě u rizika zhoršování ekonomických podmínek, uznávají manažeři potřebu důkladnější a

průhlednější vnitropodnikové kontroly, ovšem s podmínkou, že by byla prováděna na základě objednávky managementu a přispívala k usnadnění přípravy regulačních opatření.

Spíše jako podpora pro tazatele provádějícího průzkum sloužily následující informace, zahrnuté do schématu 3, které umožnily soustředit pozornost řídicích pracovníků k problematice specifických (inherentních) rizik, která vyplývají z charakteristických zvláštností každé konkrétní oblasti podnikání. Z pohledu auditorské činnosti je nezbytné tato inherentní rizika rozpoznat a objektivně posoudit pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost působení v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

V následujícím schématu 3 je vyjádřen význam základních rizikových faktorů **v odlišení podle předmětu činnosti podnikatelské jednotky:**

Schéma 3

Pořadí :Banky a pojišťovny	Výroba	Ostatní	
1.	Kvalita vnitřní kontroly	Kvalita vnitřní kontroly	Kvalita vnitřní kontroly
2.	Schopnosti managementu	Schopnosti managementu	Schopnosti managementu
3.	Integrita managementu	Integrita managementu	Integrita managementu
4.	Nedávné změny v účetním systému	Velikost jednotky	Nedávné změny v účetním systému
5.	Velikost jednotky	Zhoršující se ekonomické postavení	Komplexnost operací
6.	Likvidnost aktiv	Komplexnost operací	Likvidnost aktiv
7.	Změny v klíčovém personálu	Změny v klíčovém personálu	Velikost jednotky
8.	Komplexnost operací	Nedávné změny v účetním systému	Zhoršující se ekonomické postavení
9.	Rychlý růst	Rychlý růst	Změny v klíčovém personálu
10.	Vládní regulace	Tlak na management k dosahování cílů	Rychlý růst

Komentář k diskusi: Z diskuse vyplynul celkem jednotný názor na to, že z hlediska významu rizikových faktorů pro výrobní podniky zůstávají v platnosti již výše uvedené návrhy ke schématu 2. Z hlediska charakteristických zvláštností zemědělské prvovýroby (vzájemné ovlivňování biologických a ekonomických procesů) mají výrazně vyšší význam specifické rizikové faktory týkající se složitosti výrobních postupů a komplexnosti výroby.

Z tohoto aspektu je zapotřebí posuzovat rizika vznikající ze ztráty likvidnosti aktiv, která v oficiálně platném pořadí významu rizikových faktorů pro výrobní podniky nejsou zařazena.

Vedle obecně známého faktu, že při změnách právní formy zemědělských podniků na akciové společnosti dochází ke změně struktury stálých aktiv ve prospěch výrazného zvýšení jejich likvidnosti, byla zdůrazňována rizika ohrožující běžnou likviditu. To se netýká jen obtížně řešitelné problematiky pohledávek (zejména krátkodobých), ale i nezbytné úrovně objemu a struktury zásob a v souvislosti s tím potřeby likvidních prostředků na jejich opatřování v průběhu roku.

Závažným rizikem zemědělské prvovýroby je dlouhá doba vázanosti oběžného kapitálu v průběhu roku (zejména v rostlinné výrobě), která negativně ovlivňuje disponibilitu pracovního kapitálu v zemědělských podnicích.

Návazně je uvedená riziková oblast (výroba – potřeba kapitálu) spojována s riziky spojenými s potřebou zvyšování obrátu (tržních výkonů).

Součástí zmíněného písemného materiálu jako podkladu pro konzultace bylo i následující schéma 4, v němž je zjednodušeně znázorněn tzv. systém výstražných ukazatelů (symptomů rizik), a který by měl být managementem útvaru interního auditu rozpracován a konkretizován pro jednotlivé oblasti ve vlastním podniku.

Schéma 4

Podnik jako celek

- Výpovědi z pracovního poměru podávají specialisté a vedoucí pracovníci
- vývoj peněžního toku
- vývoj likvidity
- vývoj hospodářského výsledku

Finance a ekonomika

- úroveň a vývoj nákladů ve srovnání s konkurencí
- poměr úspěšných a neúspěšných projektů
- počet nově zavedených projektů

Zásobování a skladové hospodářství

- podíl pořizovacích cen na materiálových nákladech
- vývoj celkových zásob ve srovnání s neprodejnými zásobami

Výroba

- vývoj objemu produkce
- vývoj mzdových nákladů, podíl mzdových nákladů na nákladech produkce ve srovnání s konkurencí
- vývoj došlých zakázek

Odbyt

- matice výrobního portfolia
- vývoj "obratu"
- vývoj cen
- vývoj rentability z "hrubého rozpětí"
- vývoj tržního podílu

Administrativa podniku

pokračování schématu 4

- počet pracovníků
- hospodárnost administrativy (měřená výkonovými ukazateli)

Velké projekty

- finanční odchylky proti investičnímu plánu
- časové odchylky proti plánu realizace projektu

Komentář k diskusi:

V uvedeném systému obecně doporučovaných výstražných ukazatelů byla zjištěna značně široká škála odlišností v posuzování zdrojů a příčin vznikajících rizik, což opět vyplývalo jednak z aktuální situace v hospodaření jednotlivých sledovaných zemědělských podniků a jednak z charakteristicky specifických aspektů hospodaření velkých podniků v oblasti zemědělské prvovýroby.

V rámci příspěvku a s ohledem na jeho rozsah je možno uvést následující výběr podnětů:

➤ podnik jako celek, řízení financí a ekonomiky :

- přestože jsou většinou dotazovaných řídicích pracovníků dobře známa úskalí hodnocení výkonnosti podniku podle ukazatelů zisku, přece jen je tento konvenční způsob, vycházející z kontroly účetních výkazů (nejčastěji v měsíčních intervalech) ve sledovaných podnicích upřednostňován před manažersky vhodnějšími řídicími nástroji, například sledováním a kontrolou peněžního toku v reálném čase;

- v podmínkách zemědělské prvovýroby - v daném regionu - manažeři podniků nepovažují odlišnosti v úrovni výrobních a ostatních provozních nákladů v jiném (sousedním) zemědělském podniku za příliš významné riziko, v rámci konzultací byla spíše zdůrazňována nezbytnost spolupráce a neformálního předávání informací mezi podniky; respondenti v této souvislosti vyjadřovali závažné připomínky na účet informačních systémů různých institucí v ČR, poukazovali na faktické nesrovnalosti v informacích z jednotlivých zdrojů (publikované statistické ukazatele VÚZE a dalších výzkumných ústavů, chovatelských a pěstitelských svazů aj.);
- nové podnikatelské projekty a hodnocení jejich počtu a přínosu: v současných podmínkách jsou zemědělské podniky nuceny řešit řadu doporučených či požadovaných změn, souvisejících s postavením zemědělství při přípravě vstupu ČR do EU, které mají charakter dílčích projektů, ale ve svém souhrnu vyžadují vynakládání značného objemu finančních prostředků (technologická přídatná zařízení – měřidla aj., hygienická zařízení, ekologické požadavky); tyto dílčí projekty, jejichž přínosnost je obtížně kvantifikovatelná, zmenšují prostor pro realizaci investičních projektů s efektivní produkční a nákladovou účinností;

➔ výroba, odbyt, marketing

- růst mzdových nákladů a podíl mzdových nákladů na nákladech produkce je jako ohrožení více vnímán v podnicích s vysokým podílem živočišné výroby ve struktuře výroby, především chovu skotu; ke sledování byl doporučen ukazatel podílu mzdových nákladů na tržbách;
- ve sledovaných podnicích je běžně se vyskytující nedostatek pohotových peněžních prostředků k zabezpečení provozních aktivit v průběhu roku (při stále častějších požadavcích dodavatelů vstupů či služeb na platby předem) řešen tzv. kompenzacemi. Rizikem, omezujícím činnost podniku, by bylo snížení počtu obchodních partnerů, u nichž je možno tyto kompenzace využívat. Za výstražný ukazatel by bylo možno považovat snížení platební schopnosti (vývoj cash-flow) z provozní činnosti;
- k otázce uplatnění ukazatelů rizik ve vývoji objemu a struktury produkce byly ve sledovaných velkých podnicích diskutovány především možnosti rozvoje podnikatelských aktivit v obchodní a nezemědělské činnosti, které poskytují příležitost ke zrovnoměnění toku hotovostních finančních prostředků; řada zemědělských podniků v posledním období ustoupila od obchodních činností s ohledem na nejistotu výsledků při malé konkurenceschopnosti vůči rozvíjejícím se obchodním řetězcům. Vývoj a růst objemu tržeb z nezemědělských činností v porovnání s objemem tržní zemědělské produkce je omezen, například s ohledem na požadavky a podmínky poskytování prostředků z PGRLF.

➔ Investiční projekty :

Poměrně značnou nevýhodou pro zemědělské podniky a jejich investiční aktivity je omezený rozsah investičních objektů, u nich může být povolen zkušební provoz. Pokud podnik nedosáhne schválení zkušebního provozu, dojde v převážné většině případů ke snížení výnosovosti investice a tedy i k prodloužení doby návratnosti investice.

Při obecně známém nevýhodném poměru mezi vysokou kapitálovou náročností a nízkou výnosovostí značné části investičních projektů v zemědělství se jeví jako významný rizikový faktor možnost získání výhodných bankovních úvěrů. V tomto ohledu se projevily významné rozdíly v možnostech přístupu k cizímu dlouhodobému kapitálu jednak mezi sledovanými družstvy a akciovými společnostmi (poskytování záruk), jednak mezi regiony, v nichž podniky působí. Z diskuze vyplynulo, že v současné době je z pozice zemědělského podniku možno považovat za relativně výhodný dlouhodobý investiční úvěr s úrokovou sazbou 9,5 až 10% p.a.

III. Charakteristika a účel využití formalizovaných metodických postupů hodnocení rizik:

Standardní model hodnocení rizik, který by mohl být aplikován na kterýkoli podnik, v auditorské praxi neexistuje, protože každý podnik má své vlastní charakteristické rysy a auditori musejí hledat nejvýraznější veličiny rizika , resp. nejpravděpodobněji se vyskytující rizikové faktory.

Ke snížení subjektivit a chyb v činnosti auditorů přispívá využívání a důsledné dodržování formálně uznávaných a doporučovaných metodických koncepcí určování a oceňování rizik.

Při stanovování priorit pro práci auditorů v podniku je zapotřebí podle "Standardů pro profesionální praxi interního auditu respektovat následující hlediska:

- ▼ finanční rizika podniku jako celku
- ▼ možná rizika a ztráty v jednotlivých oblastech podnikového systému
- ▼ požadavky vedení podniku
- ▼ podstatné změny v podnikových procesech, programech a ostatních formách vnitropodnikového dohledu
- ▼ alternativní příležitosti podniku k operativnímu dosažení zisku
- ▼ termíny a výsledky posledního auditu, kapacitu útvaru IA

Charakteristika metodického postupu – varianta A

Výsledkem metodického postupu určování rizik ve variantě A je výpočet výsledného rizikového faktoru pro dané hospodářské útvary sledovaného podniku.

Metodický postup je schématicky znázorněn v následujícím schématu 5.

Schéma 5

Postup určení rizika

1. pro každou potencionální oblast rizika připravit zvláštní formulář
2. posoudit význam (priority) každého z zvolených – vybraných rizikových faktorů. Je tedy pracováno například s 9 rizikovými faktory

Pořadí významnosti rizikových faktorů se potom pohybuje od 1tzn. zaujímá co do významu působení rizika poslední místo, po 9 kdy stanovený rizikový faktor zaujímá místo prvé.

3. U každého z rizikových faktorů určit výši rizika od 0 (nulové riziko) do 5 (nejvyšší riziko)
4. Vynásobit spolu kroky uvedené pod body 2 a 3
5. Sečíst pořadí významnosti rizikových faktorů
6. Sečíst hodnotu rizik jednotlivých faktorů, v tomto případě při 9 faktorech bude součtová hodnota 45
7. Určit stupeň rizika příslušné oblasti jako podíl sumy rizika zvažovaných faktorů a sumy faktorů

Příklad vypočteného výsledného rizikového faktoru :

Podnikový útvar (hospodářské středisko):	HS ₁	HS ₂	HS ₃	HS ₄	HS ₅
Výsledný rizikový faktor:	3,77	2,20	3,38	2,07	2,45
		↑ max			↑ min

Charakteristika metodického postupu – varianta B

Výsledkem metodického postupu určování rizik ve variantě B je vytvoření plánu činnosti IA na příklad na období jednoho roku na principu stanovení rizika každé hospodářské jednotky sledovaného podniku.

Tento model je významným odklonem od dosavadní běžné praxe, která nevyužívá takto “formalizovaný” postup hodnocení (prostředí a rizik), a při níž se vychází převážně jen z času (doby), jenž uplynul od posledního auditu v konkrétně hodnocené oblasti podniku.

Pro názornost je uveden modelový metodický postup pro variantu B, který využívá 6 rizikových faktorů :

1. Nálezy předchozího auditu
2. Existující citlivost
3. Kontrolní prostředí
4. Důvěra v management
5. Změny v lidech či v systému
6. Komplexnost

AD 2 Existující citlivost

Citlivost, která reprezentuje hodnocení inherentního rizika, spojeného s jednotkou, jejíž rizikový faktor je vyčíslován. Je to hodnocení toho, co potenciálně může být špatné a jaká může být odpovídající reakce. Může se například jednat o riziko spojené se ztrátou aktiv, s neodhalenou chybou, riziko nepříznivé publicity apod.

Pro stanovení citlivosti je nezbytné vzít v úvahu relativní velikost auditované jednotky, možné působení rizika a jeho pravděpodobnost.

Inherentní riziko – vypývá z povahy auditovaného objektu (je tomuto objektu vlastní) ... a to bez ohledu na opatření k jeho eliminaci (zabránění). Inherentní rizika mohou být tedy v přímé spojitosti s výslednou hospodářskou situací konkrétního podniku, s působením specifických faktorů daného odvětví, úzce specifických veličin (např. výrobní profil, struktura výrobního programu, vliv regionu, v němž podnik působí) a řada dalších specifických vlivů, které působí v rámci konkrétního auditovaného objektu.

AD 4. Důvěra v management

Může být charakterizována takovými faktory, jako jsou účinnost opatření přijatých na základě předcházejících auditů, zkušenosti managementu pro dané pracovní prostředí, anebo citlivost top managementu pro kvalitu a úroveň nižších řídicích pracovníků a ostatních zaměstnanců.

AD 5. Změny v lidech či v systému

Jsou zpravidla spojeny s reorganizací, fázemi hospodářského cyklu, rychlým růstem, zaváděním nových výrobků, akvizicemi, novými zákony, vyhláškami či nařízeními, fluktuací personálu – vedoucích pracovníků. Pokud v auditované jednotce ke změnám nedochází, je zde potřeba auditu menší.

AD 6. Komplexnost

Odráží riziko chyb či neodhalení rizik vzhledem ke komplikovanému prostředí (různorodost aktivit i jejich případná diverzifikace, plošnost a množnost výroby aj.).

Zhodnocení komplexnosti závisí tedy na mnoha faktorech, jako je např. šíře automatizace, komplexnost kalkulací, vzájemně spojené a provázané aktivity, počet vyráběných výrobků či poskytovaných služeb, závislost na dodavatelích či odběratelích, spotřeb. poptávka, různost výrobních časů, uplatňované zákony a řada dalších faktorů, přičemž některé mohou zůstat nepoznány, nebo nedostatečně ohodnoceny či podceněny.

Metodický postup – varianta B

1. krok

Každý z výše uvedených 6 faktorů je ohodnocen vahou od 1 do 3;

- 1 – pravděpodobně není žádný problém
- 2 – je možný problém
- 3 – pravděpodobný problém

2.krok

Výsledek tohoto posouzení je násoben faktorem, který přihlíží k době uplynulé od posledního auditu v dané podnikové jednotce (oblasti).

Zohlednění této doby se uvažuje v následující formě:

- 100 %.....podobný audit se uskutečnil v době kratší 24 měsíců
- 125 % ... mezi 24 a 36 měsíci
- 150 %... mezi 36 až 60 měsíci
- 200 % ... uplynulo 60 a více měsíců

Výsledné hodnocení se pohybuje mezi 6 až 36 body

3.krok

Výsledky hodnocení rizik jsou rozříděny do 4 skupin (“vrstev”) podle docílené výsledné hodnoty:

- **Nejvyšší skupina, zaujímající 10 % na celku, představuje nejvyšší riziko.**
- **Dalších 30% rozvrstvení představuje významné riziko.**
- **Vrstva reprezentující 40 % výsledných hodnot je ztotožňována s mírným rizikem.**
- **Oblasti s 20% podílu na celku jsou oblasti s nízkým rizikem**

Plán auditu vychází z tohoto rozvrstvení v následující podobě :

1. jednotky nacházející se v oblasti vysokého rizika budou auditovány všechny
2. jednotky v oblasti významného rizika budou auditovány v 50% z celkového počtu
3. vzorek 25 jednotek bude auditován v oblasti mírného rizika
4. v oblasti nízkého rizika bude vybráno 10 % vzorku. Tato skupina je auditována proto, aby se ověřilo, že proces hodnocení rizika je správný (zpětná vazba).

IV. Výběr rizikových faktorů a praktický příklad hodnocení rizik pro zemědělský podnik:

Vytvořený příklad formalizovaného postupu hodnocení rizik byl sestaven na základě informací shromážděných ve sledované velké akciové společnosti, která je organizačně rozčleněna do 4 závodů s kombinovaným výrobním zaměřením. Vedoucí pracovníci závodů jsou řízeni a kontrolováni vrcholovým managementem společnosti. Pro sestavení příkladu byl využit metodický postup varianty A, jako cíl byla stanovena minimalizace očekávaných ztrát. Příklad postupu určení výsledného rizikového faktoru je znázorněn ve schématu 6.

Zvolené rizikové faktory a určené pořadí významnosti (priorit):

- Kvalifikační úroveň a organizační schopnosti managementu závodu
- Kvalita a frekvence kontroly odpovědnými vedoucími pracovníky závodu
- Komplexnost a návaznost výrobních postupů – složitost výrobního programu
- Spolehlivost používaného technologického vybavení
- Likvidnost aktiv
- Možnosti operativních změn v technologických postupech

Postup určení rizika:

Rizikový faktor 1 **Kvalifikační úroveň a organizační schopnosti managementu závodu**

Schéma 6

Hodnocení rizika		Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
Neodpovídající	5				
Chybná organizační rozhodnutí	4		X		
Potřeba zvýšené kontroly managementem podniku	3	X			X
Dostatečná odbornost a organizač. schopnosti	2			X	
Velmi dobré organizační schopnosti a odborná praxe nelze aplikovat	1				
0					

Rizikový faktor 2 Kvalita a frekvence kontroly odpovědnými vedoucími pracovníky

Hodnocení rizika		Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
Kontrola neexistuje	5				
Nedostačující rozsah kontroly	4	X			
Rozsah vyhovující, frekvence nízká	3		X		X
Rozsah i frekvence uspokojivé	2			X	
Přístup ke kontrole nadprůměrný	1				
Nelze aplikovat	0				

Rizikový faktor 3 Komplexnost a návaznost výrobních postupů – složitost výrobního programu

Hodnocení rizika		Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
Komplexnost s velkou návazností	5	X			
Komplexní s omezenou návazností výrobních kapacit	4			X	
Specializovaný výrobní program	3				X
Střední komplexnost s omezenou návazností kapacit	2		X		
Střední komplexnost bez potřeby návaznosti	1				
Nízká komplexnost s omezenou návazností	0				

Rizikový faktor 4 Spolehlivost používaného technologického vybavení

Hodnocení rizika		Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
Velmi nízká	5				
Nízká, amortizováno více než 70%	4			X	
RV – průměrná, standard poruchovost amortizováno 40-50 %	3	X			
průměrná, vyšší VN na náhrad.díly nadprůměrná	2		X		X
nelze aplikovat	1				
0					

Rizikový faktor 5 : Likvidnost aktiv

Hodnocení rizika		Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
Důležitá a vysoce likvidní aktiva	5				
Aktiva s průměrnou hodnotou a dobrou likvid.	4		X		X
Vysoký podíl oběžných aktiv s nízkou likvidností	3	X		X	

Aktiva s nízkou hodnotou a nízkou likvidností	2
Převaha stálých i oběžných aktiv s malou likvidností	1

Rizikový faktor 6 : **Možnosti operativních změn v technologických postupech**

Hodnocení rizika	Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
Žádné	5			
Omezené možnosti – dlouhé přechodné období, kapacity zařízení	4		X	
Alternativní řešení výrobních postupů v RV možné	3	X		
Vyšší využití technického vybavení je žádoucí	2	X		X
Nadprůměrná flexibilita	1			
Nelze akceptovat	0			

Výpočet rizika jednotlivých závodů

Rizikový faktor	Význam faktoru	Záv. 1	Záv. 2	Záv. 3	Závod 4
Kvalifikační úroveň a organizační schopnosti managementu závodu	6	18	24	12	18
Kvalita a frekvence kontroly odpovědnými vedoucími pracovníky závodu	5	20	15	10	15
Komplexnost a návaznost výrobních postupů – složitost výrobního programu	4	20	8	16	12
Spolehlivost používaného technologického vybavení	3	9	6	12	6
Likvidnost aktiv	2	6	8	4	8
Možnosti operativních změn v technologických postupech	1	3	2	4	2
CELKEM	21	76	63	58	61

Výpočet výsledného rizikového faktoru pro jednotlivé výrobní závody akciové společnosti

	Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4
VÝSLEDNÝ RIZIKOVÝ FAKTOR	3,619	3,000	2,760	2,905

Komentář k výsledkům aplikace formalizovaného metodického postupu hodnocení rizik :

Z porovnání hodnot výsledného rizikového faktoru vyplývá doporučení, aby manažerský tým akciové společnosti soustředil svoje aktivity v rámci vnitropodnikového dohledu v první řadě na závod “1” a návazně na závod “2”, u nichž byla s využitím shodného metodického postupu rizika oceněna nejvyššími hodnotami.

Podle předem stanoveného pořadí významnosti rizikových faktorů, by se kontrolní činnost měla soustředit na přehodnocení manažerských znalostí a dovedností vedoucích pracovníků závodů i příslušných hospodářských středisek, včetně jejich přístupu k zajišťování kontroly a nápravných opatření, podle jim delegované pravomoci. U závodu “1” by měla být přehodnocena rovněž racionálnost skladby výrobního programu.

Dalším možným postupem propracování nástrojů vnitropodnikového dohledu, který by umožnil i další zpřesnění informací pro oceňování rizikových faktorů a výpočet rizika (prahových – mezních hodnot pro jednotlivé rizikové faktory), by byl výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku pro jednotlivé plodiny a skupiny chovaných zvířat. Jednotkový

příspěvek na úhradu se vypočítává jako rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady přepočtenými na zvolenou jednotku (nejčastěji 1ha, 1ks resp.100ks určité kategorie zvířat).

Srovnatelnost ukazatelů, jejichž základem je příspěvek na úhradu, umožňuje i to, že v zemědělské a poradenské odborné praxi jsou již známy metodické postupy výpočtu, který je prováděn výhradně s využitím tržních cen vstupů a výstupů z realizovaných výrobních procesů.

Jako nástroj controllingu je příspěvek na úhradu a návazně vypočtené mezní hodnoty průměrné potřeby oběžného kapitálu využíván pro projektování optimalizovaných výrobních postupů (ve hmotném i peněžním vyjádření) dané výrobní jednotky či podniku jako celku.

Objasňuje i příčiny vysoké vázanosti oběžného kapitálu v zemědělských podnicích, což jedním z reálných zdrojů nesnází při zabezpečování žádoucí úrovně likvidity aktiv a disponibilního pracovního kapitálu těchto podniků .

DISKUZE:

Jak bylo uvedeno již v úvodní části subkapitoly VÝSLEDKY, je třeba konstatovat, že konzultacemi ve všech podnicích byl potvrzen dosud přežívající tradiční, spíše negativní postoj k fungování – existenci a organizačnímu začlenění útvarů vnitropodnikového dohledu.

Kvalita a potřeba kvalifikované a objektivizované kontroly řídicích a organizačních rozhodnutí je podle respondentů nahrazována důrazem na odpovědnost vedoucích pracovníků a při malém počtu členů vrcholového řídicího týmu (5 – 9 odborníků) možností vzájemné kontroly.

Přestože jedna z akciových společností, v níž byl průzkum uskutečněn, zvolila již při svém založení progresivnější "evropský" model řídicí struktury (který mimo jiné předpokládá, že útvary interního auditu se zodpovídá přímo dozorčí radě), ani tato velká akciová společnost nepřikládala význam tomu, aby v jejím rámci fungoval vnitropodnikový dohled s nekonvenční koncepcí kontrolní a poradenské činnosti.

Je to odrazem řady dosud nekonzistentních vztahů mezi vrcholovými řídicími orgány (primárními - vlastníky a odvozenými – managementem) akciových společností a to nejen ve sledovaných zemědělských podnicích. Jak už bylo rovněž uvedeno, management by byl ochoten uvažovat o zavedení útvaru IA v případě, že činnost tohoto útvaru by se uskutečňovala na objednávku managementu.

Další náměty k diskuzi k problematice specifických rizik v podnicích zemědělské prvovýroby jsou uvedeny jako komentáře k diskuzi nad jednotlivými schematickými vyjádřeními rizikových faktorů a výstažných ukazatelů.

ZÁVĚR:

V rámci průzkumu zaměřeného na správu a finanční řízení podniků v ČR, který ve vybraných **nefinančních** organizacích provedla auditorská společnost COOPERS & LYBRAND jako součást projektu PHARE (v r. 1997) , byl sledován i formalizovaný postup hodnocení rizik. Organizace byly dotazovány, **která rizika považují pro vlastní podnikatelské aktivity za největší a podle čeho tato rizika určují.**

Výsledky výzkumu ukázaly, že formální postup (jinak řečeno standardní metodický postup) hodnocení rizika má zavedeno pouze 20 % společností. Je zřejmé, že vedoucí orgány našich podniků zatím potřebu hodnocení rizik nemají. Proto ani nepřikládají příliš velkou váhu informacím o tom, jakou pomoc jim mohou v této oblasti poskytnout útvary interního auditu, případně controllingu, pokud se stanou integrovanou součástí managementu podniku.

Jak se ukazuje podle autorkou prováděného průzkumu, ani management středních a velkých zemědělských podniků, včetně akciových společností, prozatím závazně neuvažuje o změně v přístupu k provádění vnitropodnikové kontroly.

Další výzkumná šetření bude proto třeba orientovat na kvantifikaci přínosu útvarů vnitropodnikového dohledu, ať již ve formě interního auditu, nebo v podobě controllingu.

Literatura:

Dvořáček, J. (2000) : Interní audit a kontrola. C.H.Beck, Praha

Fotr, J. (1999) : Podnikatelský plán a investiční rozhodování. GRADA Publishing, Praha

Higgins, R.C. (1997) : Analýza pro finanční management. GRADA Publishing, Praha

Levy, H., Sarnat, M. (1999) : Kapitálové investice a finanční rozhodování. GRADA Publishing, Praha

Kontaktní adresa:

Ing. Římovská Pavla, katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 124, Praha 6 - Suchbát, 165 21

telefon: 02 2438 2240

email: rimovska@pef.czu.cz