

# Interné smernice firmy

Praktický návod a editovateľné vzory  
pre nastavenie vnútornej kontroly



**Autori:**

Ing. Martina Mateášová, PhD. (7,30 AH)

Ing. Jitka Meluchová, PhD. (8,00 AH)

Dr. Jozef Sýkora, MBA, DSc.

**Vedúci projektu:**

Bc. Soňa Stiedlová

**Sadzba:**

Renáta Brtnická

**Tlač:**

Rudi, a. s.

Vydalo Nakladateľství FORUM, s. r. o.

organizačná zložka

Tallerova 4

811 02 Bratislava

office@forum-media.sk

© Nakladateľství FORUM, s. r. o., Bratislava 2026

Vydané: v marci 2026

ISBN 978-80-89852-11-6

# Predhovor

Publikácia **Interné smernice firmy** poskytuje prehľadnou a zrozumiteľnou formou návod, ako si vybudovať vnútorný kontrolný systém pomocou vlastných interných predpisov. Naša praktická príručka identifikuje oblasti, ktoré je potrebné bližšie upraviť internými pravidlami, nakoľko legislatíva stanoví iba všeobecný rámec.

Získate praktické rady a príklady, ako si vypracovať jednotlivé interné smernice. Poskytuje návod ako si vytvoriť doklady a formuláre pre vašu firmu, aby sa zabezpečila jednotná aplikácia postupov a boli splnené všetky legislatívne požiadavky. Pomôže vám eliminovať riziká plynúce z nesprávne nastaveného vnútorného kontrolného systému firmy a zvýšiť tak efektívnosť vašich procesov.

Súčasťou publikácie je aj **online portál [www.vnutornesmer-nice.sk](http://www.vnutornesmer-nice.sk)**, kde nájdete v elektronickej podobe praktické návody na vypracovanie interných predpisov, ako aj vzory dokladov a formulárov, ktoré vám pomôžu nastaviť si kontrolné procesy a vybudovať inštitút interného audítora vo vašej firme.

Okrem toho portál obsahuje súvisiacu legislatívu, na ktorú sa uvedená dokumentácia odvoláva, rámcovú účtovú osnovu pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva a ďalšie užitočné informácie pre Vašu prax.

## O autoroch

**Ing. Martina Mateášová, PhD.** je vysokoškolská učiteľka pôsobiaca na Katedre účtovníctva a auditórstva. Je odborníčkou s dlhoročnou praxou v oblasti vedenia účtovníctva, metodiky účtovníctva, interného auditu a daňovníctva.

**Ing. Jitka Meluchová, PhD.** je vysokoškolská učiteľka na Katedre účtovníctva a auditorstva. Je odborníčkou s dlhoročnou praxou v oblasti vedenia účtovníctva, metodiky účtovníctva, medzinárodných štandardov pre finančné vykazovanie (IFRS) a etiky účtovníka a audítora.

**Dr. Jozef Sýkora, MBA** pôsobí ako kontrolór v územnej samospráve od roku 2011 a interný kontrolór v niekoľkých štátnych organizáciách. Dlhodobu sa venuje problematike práva verejnej správy a oblasti finančnej kontroly.

---

# Obsah publikácie

<b>Predhovor</b> .....	<b>3</b>
<b>Obsah publikácie</b> .....	<b>5</b>
<b>Kľúč k používaniu publikácie</b> .....	<b>7</b>
<b>A Vnútrotný kontrolný systém</b> .....	<b>1</b>
1 Čo je vnútrotný kontrolný systém .....	1
2 Ciele a úlohy systému vnútornej kontroly .....	13
3 Druhy auditov, riziko auditu a outsourcing .....	27
4 Controlling a interný audit .....	37
5 Zodpovednosť firmy za vnútrotný kontrolný systém .....	43
<b>B Interné smernice</b> .....	<b>1</b>
1 Prečo je dôležité mať vypracované interné smernice..	1
2 Formálne náležitosti a obsah interných smerníc.....	7
3 Ciele a úlohy interných smerníc v podniku.....	13
4 Vypracovanie a kontrola interných smerníc .....	17
<b>C Riadenie rizík</b> .....	<b>1</b>
1 Aké riziká plynú z absencie alebo nedodržania interných predpisov.....	1
2 Ako eliminovať interné riziká a externé riziká .....	7
3 Moderné metódy riadenia rizík.....	17
<b>D Interné akty riadenia</b> .....	<b>1</b>
1 Tvorba a proces spracovania interných aktov riadenia ....	1

# A Vnútorný kontrolný systém

## 1 Čo je vnútorný kontrolný systém

### 1.1 Vnútorný kontrolný systém a členenie kontroly

Neoddeliteľnou súčasťou riadenia vo firme je práve vnútorná (interná) kontrola. Kontrolný systém vo vnútri podniku<sup>1</sup> by mal byť zostavený tak, aby zahŕňal celý súbor postupov a metód, ktoré by zabraňovali určitým nedostatkom v praxi. **vnútorná kontrola** skúma, či sú dodržiavané všetky systémy, postupy a normy, ktoré zaručia plynulý priebeh riadenia vo firme a dosiahnutie stanovených cieľov firmy.

**Kontrolný systém**

Oddelením vlastníka od manažmentu riadiaceho spoločnosť vznikla potreba kontroly činností vykonávaných vo firme. Zavedením preventívnej kontroly formou vnútorného kontrolného systému sa dá zamedziť chybnému a podvodnému správaniu zodpovedných osôb t. j. manažérov ako aj ostatných zamestnancov.

**Kontrola ako prevencia**

Rovnako prostredie, v ktorom jednotlivé firmy vykonávajú svoju činnosť je v neustálom pohybe, vplývajú naň rôzne faktory najmä ekonomické a technologické. S vyvíjajúcim sa prostredím musí manažment firmy neustále čeliť zvyšujúcim sa ná-

**COSO**

---

<sup>1</sup> Publikácia používa slová firma a podnik ako synonymá pre vyjadrenie obchodnej spoločnosti v zmysle Obchodného zákonníka.

kladom na kontrolu, aby si tak firma udržala svoje postavenie na trhu a bola konkurencieschopná.

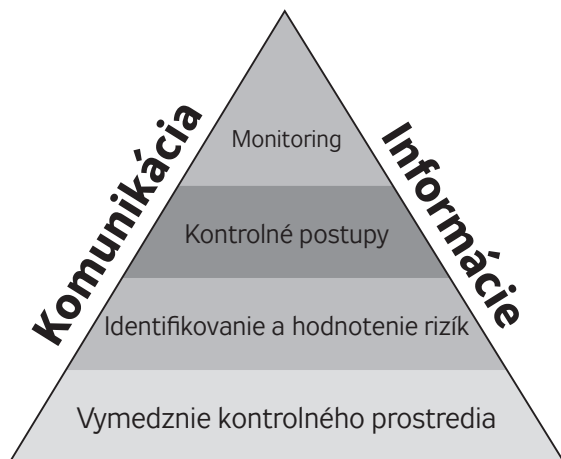
System pod názvom *Vnútorný kontrolný systém* bol publikovaný v roku 1992, označovaný ako COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*). COSO je uznávaná po celom svete pre poskytovanie informácií o kritických aspektoch organizačnej správy, vnútornej kontroly, firemného riadenia rizík, podvodov a finančných správ. Táto organizácia zobrazuje určitý proces, ktorý uskutočňuje predstavenstvo, manažment a iné osoby a je zameraný na presné zabezpečovanie operácií, ktoré musia byť v súlade s platnými predpismi a zákonmi.

### Hlavné ciele COSO

Podľa COSO vnútorná kontrola je proces, ktorý má poskytnúť dostatočné uistenie ohľadne dosahovania cieľov, pričom hlavné ciele tohto procesu spočívajú v:

- efektívnosti jednotlivých aktivít (vykonávanie cieľov),
- spoľahlivosti finančného vykazovania,
- komplexnosti a včasnosti finančných a riadiacich informácií,
- súlade s právnymi a regulačnými normami (súladi cieľov).

## System vnútornej kontroly podľa COSO



Podľa COSO má vnútorný kontrolný systém pozostávať z nasledujúcich 5 navzájom súvisiacich komponentov:

**Komponenty  
COSO**

1. vymedzenie kontrolného prostredia,
2. identifikovanie a hodnotenie rizík,
3. kontrolné postupy a segregácia povinností,
4. spracovanie informácií a komunikácia,
5. monitoring kontrola opravovanie chýb.

Ďalšími, medzinárodne uznávanými štruktúrami systémov vnútornej kontroly sú britské *Turnbullsove smernice* z roku 1999 a kanadské *COCO* z roku 1995. Tieto dve štruktúry sa opierajú o uvedený COSO model, ktorý bol zverejnený pár rokov pred nimi. Americká komisia pre cenné papiere a burzu explicitne vymenovala *Turnbullsove smernice*, *COSO* a *COCO* ako príklady všeobecne uznávanej štruktúry systémov vnútornej kontroly v článku 404 SarbanesOxleyho zákona.

**K**  
Komentár

## 4 Controlling a interný audit

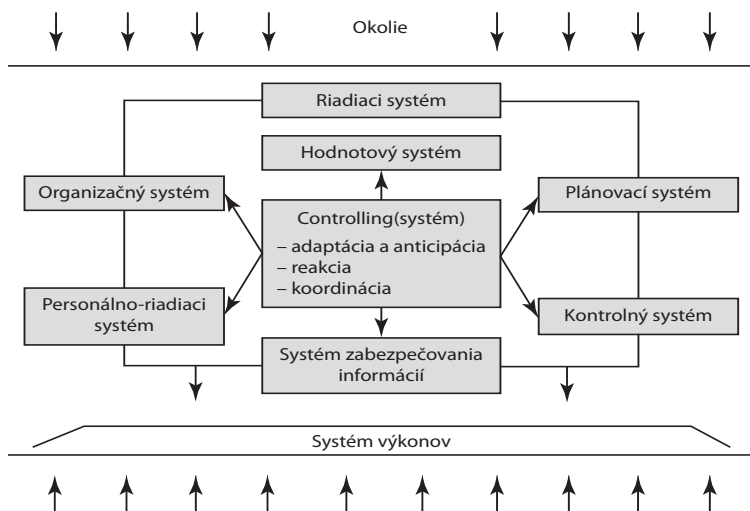
V praxi sa často stáva, že sa zamieňa interný audit s controllingom. Aj keď obe oblasti činnosti sú súčasťou celkového uceleného riadiaceho procesu firmy, sú medzi nimi podstatné rozdiely, ktoré spočívajú v tom, že controlling je v prvom rade **súčasťou plánovania** v podniku a je zameraný len na **podnikové ciele a na ich realizáciu**. Na rozdiel od interného auditu controllingu neprislúcha všeobecná kontrola firemných procesov a činností.

**Audit verzus  
controlling**

**Úlohou controllingu** je skôr participácia pri plánovaní, koordinácii jednotlivých súvisiacich plánov, organizácia a kontrola informačných tokov a pod., z čoho vyplýva hlavný cieľ controllingu a to, prispieť k **zabezpečeniu stability a správneho chodu** celej firmy.

**Úloha  
controllingu**

### Controlling v systéme řízení podniku<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Šatanová, A.: Controlling v podnikoch drevárskeho priemyslu, 2004. Zvolen: TU.

**Výsledky controllingu** pomáhajú vedeniu spoločnosti pri stanovovaní firemných cieľov a následne pri ich realizácií. V praxi sa zvykne controlling označovať aj ako „**tieň finančného riaditeľa**“.

Schéma **Rozdiely medzi controllinom a interným auditom<sup>4</sup>**

	<b>Controlling</b>	<b>Interný audit</b>
Hlavný cieľ	Dlhodobá rentabilita obratu	Súlad podkladov s realitou
Pracovná náplň	Riadenie výnosovo orientovaného potenciálu firmy. Zber, výber, hodnotenie a odovzdávanie informácií. Budovanie a realizácia plánovaného kontrolného mechanizmu optimalizácie rozhodovacích procesov.	Analýza rizika, poskytovanie uistení. Kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti preskúmaných dokladov, javov a skutočností. Zisťovanie miery, dodržiavania predpisov, pravidiel, dokumentácie a pod. Skúmanie minulých postupov čo do správnosti účelnosti a hospodárnosti.
Vstupy	Všetky účtovné a prevádzkové podklady, taktiež výkaz ziskov a strát.	Všetky účtovné a prevádzkové doklady.

<sup>4</sup> Dvořáček, J.: Interní audit a kontrola, 2003

Frekvencia spracovania	Priebežné riadenie a koordinácia prostredníctvom osôb zainteresovaných v danom procese.	Nepravidelné (náhodné) alebo periodické skúmanie prostredníctvom osôb, ktoré nie sú zainteresované v danej záležitosti.
Výstupy	Analýza odchýlok a návrhy opatrení.	Audítorské správy vychádzajúce z analýz rizík.
Správnosť dát	Predpokladá s.	Je overovaná.
Organizačné zameranie	Interné.	Interné.
Miesto v organizačnej štruktúre	Účtáreň, rozpočtovanie, kalkulácia, cenotvorba(líniový alebo štábny útvar).	Útvar/oddelenie interného auditu (jedine štábny útvar).
Časová orientácie	Na budúcnosť	Na budúcnosť, prevencia.

Jednoznačné rozdelenie funkcií controllingu a interného auditu nie je v praxi možné, pretože sa ich ciele a úlohy vzájomne **prelínajú a dopĺňajú**. V praxi je možné sa stretnúť s takým pomenovaním controllingu, ktorý je zameraný na všetky oblasti firemných aktivít a zaraďuje controlling za interný audit.



**Controlling** je spravidla systém firemných pravidiel, ktorý napomáha k plneniu stanovených cieľov, monitoruje a včas reaguje na zistené odchýlky, odhaľuje nebezpečenstvá a upozorňuje na situácie, ktoré si vyžadujú vykonanie príslušných opatrení, aby tak zabránil negatívnym situáciám ohrozujúcim plnenie cieľov



Základným ukazovateľom controllingu je **zisk pred zdanením** daňou príjmov. Pretože účtovný zisk je tvorený rozdielom výnosom a nákladov, je nutné v rámci úloh controllingu riadiť predovšetkým činnosti súvisiace so vznikom, ocenením, účtovaním a vykázaním jednotlivých výnosov a nákladov účtovnej jednotky.

V tejto súvislosti je potrebné **výnosy a náklady** posudzovať jednotlivo a nie ako globálnu veličinu k čomu firme pomáha účtovníctvo (rámcová účtová osnova a postupy účtovania pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva), ktoré rozdeľujú jednotlivé výnosy a náklady podľa druhu a činností a ich vplyvu na výsledok hospodárenia firmy.

### Druhy controllingu

V súčasnosti sa úlohy controlling rozširujú v tom zmysle, že sa zaoberá nielen výnosmi, nákladmi a ziskom, ale aj riadením súvisiacich peňažných tokov. Podľa toho v akej oblasti sa controlling uplatňuje rozlišuje sa vo firemnej praxi na **finančný, investičný, zásobovací, výrobný, marketingový, logistický, personálny** a pod.

---

# B Interné smernice

## 1 Prečo je dôležité mať vypracované interné smernice

Vypracovanie interných smerníc je **prejavom úrovne** vnútro podnikovej kultúry v oblasti účtovníctva, daní, pracovno-právnych vzťahov či bezpečnosti práce.

V mnohých oblastiach zákony a opatrenia stanovujú **iba legislatívny rámec** a je na firme, aby si predmetnú oblasť bližšie a **konkrétnejšie upravil** v rámci svojich interných pravidiel a postupov.

Mať vypracované interné smernice vo firme je nevyhnutné aj pre potreby **nastavenia systému** vnútornej kontroly, plnenia funkcie interného auditu ale aj pre potreby externého auditu či externej napr. daňovej kontroly.

**Dôvody  
vypracovania  
interných  
predpisov**

Každá firma si, s ohľadom na predmet svojej činnosti, upravuje pravidlá a spôsob napr. oceňovania, odpisovania či účtovania osobitných účtovných prípadov, ak to umožňuje legislatíva platná v Slovenskej republike. Firma si tak nastavuje tzv. **vlastnú účtovnú politiku**, ktorú potom konzistentne uplatňuje v rámci jednotlivých účtovných období pri nepretržitom vykonávaní svojej činnosti.

**Úloha  
interných  
smerníc**

**Úlohou interných smerníc**, ktoré si firma vypracúva, aktualizuje (doplňa) a každoročne schvaľuje resp. prolonguje ich platnosť, **je stanoviť** predovšetkým:

- **účtovné** pravidlá z dôvodov reálneho zobrazenia stavu majetku a záväzkov, vlastného imania a aj jeho častí, výsledku hospodárenia bežného účtovného obdobia, ktorý je predmetom schvaľovania v nasledujúcom účtovnom období, upraviť činnosti súvisiace s inventarizáciou, archíváciou, zostavovaním účtovnej uzávierky a účtovnej závierky atď.,
- **daňové** hľadiská pre správne vyčíslenie základu dane so zohľadnením pripočítateľných a odpočítateľných položiek upravujúcich základ dane z príjmov právnických osôb, daňovej povinnosti za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie (daň z príjmov z bežnej činnosti), odloženej daňovej povinnosti alebo pohľadávky do budúcich zdaňovacích období (odložená daň z príjmov z bežnej činnosti),
- **pracovno-právne vzťahy** v súlade so Zákonníkom práce, zákonom o cestovných náhradách atď., prostredníctvom ktorých si upraví organizačný poriadok, pracovný a mzdový poriadok, nastaví vlastné pravidlá týkajúce sa napríklad poskytovania cestovných náhrad, stravovania zamestnancov, prekážok v práci, či kolektívno-pracovné vzťahy,
- **bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci** tak, aby boli stanovené pravidlá pre zabezpečenie funkčného systému, ktorý zodpovedá legislatívnym podmienkam pre bezpečné využívanie technológií a práce tak, aby sa včas dalo predísť incidentom – neželateľným udalostiam, napr. monitorovaním a vyhodnocovaním reálneho stavu pre prijímanie opatrení v oblasti BOZP. Vypracovanie prí-

slušnej dokumentácie má zabezpečiť efektívny systém riadenia pre riadny výkon činností pri dodržiavaní podmienok bezpečnosti práce.

Účtovná jednotka (podnik), podľa Obchodného zákonníka, zákona o účtovníctve a opatrení, ktorými sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva pre mikro, malé a veľké účtovné jednotky, vedie účtovníctvo od dátumu vzniku spôsobom, ktorý poskytuje verný a pravdivý obraz o majetkovej a finančnej situácii podniku. Predmetom podvojného účtovníctva je zaúčtovanie všetkých účtovných prípadov, ktoré **vecne a časovo** súvisí s bežným účtovným obdobím.

**Vedenie účtovníctva**

Predmetom **účtovníctva** (§ 2 ods. 2 zákona o účtovníctve) je účtovanie skutočností o:

- stave a pohybe majetku,
- stave a pohybe záväzkov,
- rozdiel majetku a záväzkov,
- výnosoch,
- nákladoch,
- príjmoch,
- výdavkoch,
- výsledku hospodárenia účtovnej jednotky.



# C Riadenie rizík

## 1 Aké riziká plynú z absencie alebo nedodržania interných predpisov

Prečo by mala mať firma vypracované interné predpisy (interné smernice)? Predpis (t. j. smernica, príručka, usmernenie, opatrenie a pod.) je vo všeobecnosti písomný záznam pokynov a zásad, ktoré popisujú, usmerňujú a riešia určitú činnosť alebo proces.

Čo je interný predpis

V praxi sa vypracovanie vlastných kvalitných interných pravidiel často podceňuje. Firmy nedoceňujú ich význam a pri svojej práci si neuvedomujú, že v **mnohých prípadoch môžu byť dôležité a nápomocné**, napríklad pri daňovej kontrole, externom audite, kontrole zo Sociálnej poisťovne, Inšpektorátu práce či iných inštitúcií. Napriek tomu, že viaceré zákony priamo vyžadujú, aby si **účtovná jednotka danú oblasť konkrétne upravila v rámci interných predpisov**, v praxi sa často stáva (najmä pri malých a stredných podnikoch), že je táto povinnosť riešená nedostatočne alebo vôbec.



Nepriamú povinnosť mať vypracovaný interný predpis, upravujúci rozsah, spôsob a preukázateľnosť vedenia účtovníctva, vyplýva z ustanovení § 1 až § 16 zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o účtovníctve). Účtovná jednotka v tomto predpise uvedie:



- **účtovnú sústavu**, v ktorej vedie účtovníctvo (sústava jednoduchého účtovníctva alebo sústava podvojného účtovníctva),

- **organizačnú štruktúru účtovnej jednotky,**
- **účtovné obdobie** (hospodársky rok alebo kalendárny rok),
- **účtovný záznam**, s ktorým účtovná jednotka pracuje, ktorý akceptuje, akú formu používa, podpisový záznam (§ 31 – § 34 zákona o účtovníctve),
- **menu**, v akej účtovná jednotka vedie účtovníctvo a zostavuje účtovnú závierku (má povinnosť viesť v mene euro ale uvedie, či vedie aj v cudzej mene a v akej),
- **jazyk** – účtovná jednotka má povinnosť podľa zákona o účtovníctve § 4 ods. 8 viesť účtovníctvo a zostaviť účtovnú závierku v štátnom jazyku – v smernici uvedie, ako postupuje v prípade nadobudnutia účtovného dokladu v inom jazyku,
- **používané účtovné zásady a metódy,**
- **účtovný doklad** – kto a kedy v účtovnej jednotke doklad vyhotovuje, náležitosti, ktoré musí obsahovať podľa § 10 ods. 1 zákona o účtovníctve, postup v prípade jeho znehodnotenia alebo straty, proces jeho schvaľovania a kontroly, obeh dokladov v účtovnej jednotke,
- **zoznam účtovných kníh a zoznam číselných znakov** alebo iných symbolov a skratiek použitých v účtovných knihách a v ostatných účtovných záznamoch, s uvedením ich významu podľa § 14 zákona o účtovníctve,
- **spôsob vykonávania účtovných zápisov a zoznam účtovných kníh** v sústave podvojného účtovníctva (deník, hlavná kniha, prípadne ostatné knihy ako napr. pokladničná kniha v cudzej mene, kniha objednávok, kniha vystavených faktúr, kniha prijatých faktúr) podľa zákona o účtovníctve § 11 a § 12,
- **účtový rozvrh** – účtovná jednotka je povinná, v súlade s rámcovou účtovou osnovou, zostaviť si vlastný účtový

rozvrh, v ktorom uvedie syntetické účty a analytické účty využívané na zaúčtovanie všetkých účtovných prípadov účtovného obdobia a na zostavenie účtovnej závierky ako aj podsúvahové účty,

- **spôsob a periodicitu vykonávania inventarizácie majetku** a záväzkov podľa § 18, § 29 a § 30 zákona o účtovníctve,
- **uchovávanie a ochranu účtovnej dokumentácie** v súlade s § 35 a § 36 zákona o účtovníctve.

Zákona o účtovníctve, postupy účtovania pre podnikateľov, v nadväznosti na ďalšie právne predpisy, stanovujú aj ďalšie povinnosti, ktoré je potrebné, aby si účtovná jednotka upravila **vnútorným predpisom**:

**Oblasti upravené vnútorným predpisom**

- vnútorné účtovanie (vnútorné zúčtovacie vzťahy) medzi jednotlivými vnútornými organizačnými útvarmi podniku (napr. § 48 postupov účtovania pre podnikateľov),
- tvorbu a používanie rezerv (ustanovenie § 19 postupov účtovania pre podnikateľov),
- normy prirodzených úbytkov zásob a určenie druhov materiálov účtovaných priamo do spotreby, bez zaúčtovania na sklad (napr. § 43 postupov účtovania pre podnikateľov),
- spôsob stanovenia obstarávacej ceny zásob a nákladov súvisiacich s obstaraním, ako aj vyskladnenie zásob a nákladov alebo odchýlky od skutočnej ceny (napr. § 22 postupov účtovania pre podnikateľov),
- spôsoby odpisovania dlhodobého majetku a odpisový plán dlhodobého majetku,
- kalkuláciu vlastných nákladov a spôsoby ocenenia zásob vlastnej výroby,