

TRENDY INTERNÉHO KONTROLOVANIA A INTERNÉHO AUDITU VYUŽÍVANÉ V PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOCH V DYNAMICKOM PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

TRENDS IN INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDITING USED BY BUSINESS ENTITIES IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

doc. Ing. Juraj MIŠÚN, PhD.

doc. Ing. Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, PhD.

Ing. Paulína PAPRSKÁROVÁ

Abstrakt

Kontrolovanie postupne získava čoraz väčší význam ako posledná funkcia riadenia, avšak vďaka hospodárskej kríze bol na kontrolovanie kladený z pohľadu podnikovo-hospodárskeho prostredia opäť výraznejšie väčší dôraz ako pred samotnou krízou. Jedným z dôvodov bolo aj znižovanie chybovosti a strát v jednotlivých krokoch transformačného procesu, ktorým sa dalo predísť vďaka kontrole.

Kontrola taktiež umožnila znižovanie nákladov či zvyšovanie kvality, a s tým súvisiacej zmeny ceny výrobkov či služieb. Počas krízy to pôsobilo ako výrazná konkurenčná výhoda a umožnilo to podniku udržanie či zväčšenie trhového podielu a trhovej pozície potrebnej pre prežitie samotného podniku počas obdobia hospodárskej krízy.

V príspevku kladieme hlavný dôraz na manažérsku funkciu kontrolovania a poukazujeme na trendy interného kontrolovania a interného auditu využívané v podnikoch v podnikateľskom prostredí, ktoré sa neustále mení a vyvíja.

Abstract

Control is increasingly gaining importance as the last management function, but due to the economic crisis, control has become more emphasized from the point of view of the business and economic environment than before the crisis itself. One of the reasons was the reduction of error rates and losses in the individual steps of the transformation process that could be avoided by control.

Control also allowed cost reductions or quality improvements, and related price changes of goods or services. During the crisis, this served as a significant competitive advantage and allowed the company to maintain or increase its market share and market position needed for the survival of the business itself during the economic crisis.

In the contribution we place the main emphasis on the management function of control and point out the trends of internal control and internal auditing used in enterprises in the business environment, which is constantly changing and developing.

Kľúčové slová

Kontrola, interné kontrolovanie, trendy v kontrolovaní.

Keywords

Control, internal controlling, trends in controlling.

Úvod

Kontrola, slovo pri ktorom nejdneho cloveka zamrazi. Sprevadza nas cely zivot a len malokedy sa jej mozeme vyhnut. Kazdy z nas sa vo svojom zivote stretne s mnohymi kontrolami, ktoré preveria urcity aspekt jeho stavu alebo napredovania. Ci už nás preverujú

naši lekári, učelia, zamestnávateľia, náhodne alebo úmyselne policajný zbor, kontrola je súčasťou našej existencie.

Hoci v nás neraz vyvoláva zlé pocity, viacerí z nás vedia, že kontrola nám pomáha rásť, učiť sa z vlastných chýb alebo nám poskytuje záchrannú sieť, aby nedošlo k skutočným stratám.

Dôležitosť kontroly spočíva práve v poslednej funkcii riadenia, vďaka ktorej sa dá stanoviť, či boli jednotlivé procesy vykonané správne, či a aké riziká a chyby sa vyskytli v jednotlivých procesoch, ako je možné zistený neuspokojivý stav odstrániť a riziká minimalizovať.

Práve vďaka kontrolovaniu je možné zistiť efektívnosť jednotlivých procesov, merať ich výkonnosť a flexibilne reagovať na novovzniknuté riziká. Nakoľko hospodárska kríza a rozvoj informačných technológií a informačných systémov výraznejšie ovplyvnili smer, ktorým sa trendy v kontrolovaní vyvíjajú, je potrebné ich zmapovať, aby bolo možné ich efektívnejšie riadiť a predikovať prípadné ďalšie zmeny. V budúcnosti bude na kontrolovanie kladený omnoho väčší význam, keďže postupne si aj malé a stredné podniky začínajú uvedomovať potenciál, ktorý im môže priniesť úspora nákladov v transformačnom procese podniku či možnosť flexibilne reagovať na nové riziká a zmeny.

Ponímanie kontrolovania a auditu na báze teoretických poznatkov

Kontrolovanie bolo vždy súčasťou manažmentu, nakoľko bolo potrebné hodnotiť a porovnávať plánované výsledky či ciele so skutočným výkonom, ktorý bol podávaný. Začiatok vývoja manažmentu je starý ako civilizácia sama, keďže bol využívaný aj pri takých stavbách ako je Veľký čínsky múr či egyptské pyramídy. Za vednú disciplínu sa začal manažment považovať až v 19. storočí, kedy začali byť postupne rozpracovávané aj rôzne prístupy k riadeniu, a tým pádom aj ku kontrole.

Na prelome 19. a 20. storočia Henry Fayol vymedzil 5 základných funkcií manažmentu, kde už sa začala spomínať do väčšej hĺbky aj kontrola ako samotný krok riadiaceho procesu. „Hlavný prínos Fayola k teórii riadenia je zdôvodnenie spojenia takých riadiacich funkcií ako predvídanie, organizačné schopnosti („umenie riadiť ľudí“), koordinácia („jednotný postup zladenia úsilia“) a kontrola („previerka realizácie programov, realizácie nariadení“).“ (Vojtovič, 2011)

Ako ďalší sa kontrolou začal zaoberať Max Weber pri vypracovávaní koncepcie „ideálnej“ organizácie, kde by presne boli vymedzené pravidlá a vzťahy medzi jednotlivými pracovníkmi a riadiacimi úrovňami ako aj zodpovednosť a kontrola. Počas 20. storočia sa kontrole postupne prikladal väčší význam, vznikali nové prístupy ku kontrole a rozširovali sa objekty, subjekty aj metódy kontroly postupne s vývojom prístupov k riadeniu, ekonomiky aj rastúcej konkurencie na jednotlivých trhoch.

V 21. storočí kontrolu výraznejšie ovplyvnil vedecko-technický pokrok, ktorý umožnil mimo iného automatizáciu vybraných podnikových procesov a zavádzanie informačného systému a informačných technológií do chodu spoločnosti. Výraznejšie ovplyvnila kontrolovanie aj hospodárska kríza, keďže práve vďaka kontrole mohli podniky zistiť, ktoré procesy sú vykonávané neefektívne a ako ich je možné upraviť. Vďaka týmto opatreniam boli podniky schopné znižovať svoje náklady na transformačný proces a jeho podporné činnosti, a tak získať konkurenčnú výhodu na trhu a prežiť aj na oslabenom trhu s nižším dopytom a vysokou ponukou.

Podľa niektorých autorov „plánovanie a následná kontrola patrí medzi kľúčové faktory úspechu každej firmy. Bez toho je udržanie sa v dnešnom veľmi dynamickom podnikateľskom prostredí veľmi problematické.“ (Žurková, 2007) Vnímanie internej kontroly je odlišné v západných a postkomunistických krajinách. V oboch prístupoch je kontrola

delená na internú a externú podľa toho, či je objekt aj subjekt kontroly tým istým systémom. „Subjektom kontroly sa môže stať len taký reálny systém, ktorý má predpoklady na cieľové ovplyvňovanie. Hlavným subjektom kontroly je človek a ním vytvárané spoločenské systémy.“ (Kráčmar, 2013)

Za internú kontrolu v západnom prístupe sa považuje len sebakontrola, kedy je subjekt aj objekt kontroly, tým istým človekom. Za externú kontrolu sú považované všetky ostatné druhy kontroly. Sebakontrolu využívajú manažéri aj ich podriadení a nadriadení dennodenne pri hodnotení rôznych úloh. V prípade, že zamestnanci majú vytvorené vhodné podmienky zo strany manažéra, sú ochotní a dostatočne zrelí využívať sebakontrolu, súhlasia s podnikovou stratégiou a cieľmi, ktoré prevzali, tak môže byť sebakontrola účinným nástrojom znižovania nákladov na kontrolný proces aj nástrojom rozvoja zamestnancov. O „zvýšenej sebakontrolu môžeme hovoriť, ak sa prejavuje aj v osobitnej dôslednosti, vo vlastnej práci a jej ustavičnej kontrole.“(Hančovská, 2009)

V postkomunistických krajinách je interná kontrola chápaná ako kontrola vykonávaná subjektom pochádzajúcim z toho istého prostredia ako objekt kontroly, napríklad audítor či manažér, ktorý pracuje vo vybranom podniku a skúma objekt pochádzajúci z toho istého podniku. V prípade, že subjekt pochádza z iného prostredia ako objekt, napríklad daňová kontrola podnikateľského subjektu, jedná sa o externú kontrolu.

V roku 1989 vznikla na Slovensku audítorská profesia, ktorá počas nasledovných rokov zaujala významné miesto v hospodárstve a postupne sa aj medzinárodne uznávané štandardy začlenili do štandardov definovaných v Slovenskej republike. Skupina teoretikov tvrdí, že v auditovaných účtovných jednotkách je „nižšia pravdepodobnosť protizákonného krátenia daní, daňových podvodov s nadmerným odpočtom DPH, neplatenia odvodov Sociálnej poisťovni a zdravotným poisťovniám.“(Škultéty, Baláž, 2012)

Prínosy auditu postupne začali oceňovať aj samotné podnikateľské subjekty, ktoré v poslednom desaťročí začali aktívnejšie rozvíjať a útvary auditu a kontroly začali začleňovať do svojich organizačných štruktúr ako samostatný útvar či oddelenia pod jednotlivými útvarmi.

Pod interným auditom sa rozumie „hodnotiaca alebo monitorovacia činnosť určená vedením a riaditeľmi na preskúmanie systémov účtovníctva a vnútornej kontroly ako služby pre účtovnú jednotku. Funguje okrem iného aj pri skúmaní, hodnotení a predkladaní správ a výsledkov správnej rade.“(Omoteso, 2016)

Audit by nemal kompletne prevziať zodpovednosť manažérov za vykonávanie a kontrolu ich úloh, ale mal by byť nástrojom podporujúcim riadenie a jeho efektívnosť. Interný audit by mal byť objektívny, nezávislý, a mali by ho vykonávať audítori s dostatočnými odbornými znalosťami o objekte kontroly. Pomocou auditu môže organizácia hodnotiť a zdokonaľovať riadenie rizík, využívanie vstupov do transformačného procesu a zefektívnenie rozhodovacích a riadiacich procesoch pri stanovovaní cieľov, štandardov aj pri samotnom transformačnom procese. Čoraz častejšie začínajú byť príjemcami správ interných audítorov predstavenstvo, dozorná rada či generálny riaditeľ spoločnosti, čo zabezpečuje internému auditu nezávislosť v rámci organizácie. Vďaka internému auditu taktiež predchádzame riziku sankcií plynúcich z externých auditov a kontrol, nakoľko nedostatky by mali byť odstránené už pri internom audite. Takže externý audit by už nemal nájsť žiadne alebo – iba ak menšie – nedostatky.

Vďaka informačným systémom a ich zavádzaniu v spoločnosti má kontrolovanie celý rad výhod ako napríklad jednoduchšie vystopovanie vstupov a zodpovedných osôb za ich zadávanie do systémov, rýchlejšie spracovanie reportov pre manažment, elektronická komunikácia, nižší počet zamestnancov, a tým pádom menší rozsah objektu kontroly, avšak s tým prichádzajú aj riziká ako nesprávnosť informácií v informačných systémoch, napadnutie a únik týchto informácií, pridelenie práv užívateľov, ktorí nepotrebujú prístup

k týmto informáciám. Preto sa objekt interného auditu vďaka informačným technológiám výraznejšie rozšíril, pretože pri kontrole jednotlivých procesov je potrebné kontrolovať aj nástroje používané k výkonu jednotlivých úloh v danom procese, ktorý je skúmaný a hodnotený.

Aby bol audit schopný kontrolovať tieto systémy a informácie v nich, audítori musia taktiež využívať aspoň základné nástroje a techniky informačných technológií a kontrolovať aj samotné systémy ako je napríklad EDP (Electric Data Processing) či audit informačnej bezpečnosti v podniku predchádzajúci práve spomínanému napadnutiu informačných systémov a úniku informácii. Auditovanie a kontrola týchto oblastí pred rozmachom informačných systémov nebola nutná, a tak stačilo, keď bol audítor odborníkom napríklad v účtovníctve či daniach, keďže súčasný trend vyžaduje, aby mal aspoň základné znalosti informačných technológií alebo odborníka v audítorskom tíme zameraného na IT.

Vybrané trendy interného kontrolovania a auditu v podnikateľských subjektoch

Súčasnými trendami v internom audite sú podľa Chambersa (2016):

1. *globálny rast na základe zlepšenia interného auditu*
Celosvetovo oproti roku 2005 vzrástol počet interných audítorov o viac ako 60%, od začiatku hospodárskej krízy o takmer 20% rástol počet členstiev audítorov v IIA. Práve vďaka internému auditu je možné včas a nezávisle podávať správy riaditeľom a riadiacim orgánom spoločnosti, čo vedie k rýchlejšim a efektívnejším opatreniam a rozhodnutiam v spoločnosti, vďaka čomu spoločnosť získava konkurenčnú výhodu a rastie.
2. *zainteresované strany dôverujú výsledkom auditu*
Podľa správy CBOK „Hlas zákazníka – správy zainteresovaných strán pre vnútorný audit“ viac ako 90% zainteresovaných strán verí, že interní audítori posudzujú významné oblasti ako napríklad finančné, prevádzkové a kontrolné pravidlá organizácie. Deväť z desiatich opýtaných sa domnieva, že interný audit aktívne informuje o zmenách v podnikaní a priemysle.
3. *rýchlosť auditu pri prehodnocovaní rizík a reakcie na ne*
Interní audítori by mali neustále prehodnocovať riziká a upravovať plány vzhľadom na ne, keďže je situácia podniku na trhu ovplyvňovaná celosvetovými zmenami a udalosťami (napríklad prudká zmena ropy, Brexit, prezidentské voľby atď.).
4. *zosúladenie vnútorných audítorov s podnikovou kultúrou, aby bolo možné predísť príčine zlyhaní a škandálov*
5. *potreba zohľadnenia nových zručností pri prijímaní audítorov*

V nedávnom prieskume sa iba 19% interných audítorov považovalo za expertov pri začleňovaní rizík organizácie do plánov.

Z literárnych poznatkov o budúcnosti interného auditu sa domnievame i fakty, ako by sa mal interný audit v budúcnosti orientovať.

„Aby funkcia interného auditu zostala užitočná pre podnikateľské prostredie, musí sa prispôbiť novým požiadavkám spoločností, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu. Interní audítori by sa mali stať strategickým poradcom pre manažérov, identifikovať hlavné riziká a príležitosti a v neposlednom rade by mali kvantifikovať a vždy prispievať k úspechu podnikania.“(Matis, 2015)

V súčasnosti je v súvislosti s auditom hlbšie rozoberaná aj otázka etiky a morálky. Účelom etického kódexu je stanovenie princípov, ktoré sú dôležité pre povolanie a prax vnútorného auditu, ale aj pravidiel správania očakávané od interných audítorov. Tieto pravidlá pomáhajú usmerňovať etické správanie interných audítorov.

Posledným krokom auditu, ale aj kontroly by mali byť odporúčania riešení a nápravných opatrení, a implementácia týchto riešení. Spôsoby implementácie sa v súčasnosti rozširujú a vzniká množstvo nových metód a prístupov k implementácii. Mnohé z týchto metód sa zakladajú na informačných technológiách alebo na sociálno-spoločenských princípoch ako napríklad vysvetlenie nových implementovaných opatrení, aby si ich zamestnanci rýchlejšie osvojili a prevzali za vlastné.

Pri internej kontrole je možné využívať podľa stupňa zrelosti zamestnancov a ich záujmu a individuálnej zodpovednosti aj sebakontrolu. Takýto typ kontroly znižuje náklady na proces kontrolovania a znižuje jeho chybovosť. Na druhú stranu je potrebné, aby mal zamestnanec záujem o svoju prácu, dostatočné odborné znalosti, aby sa vedel efektívne skontrolovať a predpokladá sa aj objektivnosť a zrelosť, najmä v prípade, že by pri sebakontrole došlo k problémom a chybám, ktoré by sám zamestnanec nevedel napraviť, a bolo by nutné daný problém oznámiť aj nadriadenému.

„Zamestnanci majú určitý stupeň sebakontroly, vykonávajú svoju prácu na základe vzájomného zdieľania, pravidiel a kultúry. Ak niečo potrebujú urobiť, tak je to zodpovednosť jednotlivca, aby to urobil (a nečaká na príkaz manažéra, aby tak urobil).“ (Morden, 2016)

Postoj ku kontrole

Pri internej kontrole je dôležité spomenúť aj neochotu a negatívny postoj zamestnancov ku kontrole, ktorý sa môže vyskytovať vo väčšej či menšej miere počas celého kontrolného procesu. Postoj zamestnancov ku kontrole je sčasti ovplyvňovaný aj kultúrou a vzťahom kultúry a kontroly, taktiež naň vplyvajú napríklad aj ich predchádzajúce skúsenosti s kontrolou.

Postoj ku kontrole môže byť negatívny aj v prípade, že manažér niekoho kontroluje (je subjektom kontroly) aj v prípade, že je kontrolovaný (je objektom kontroly). V prvom prípade ak je manažér do kontroly svojich podriadených nútený svojim nadriadeným, môže považovať hlbšie kontrolovanie svojich podriadených za stratu času, ktorý by vedel využiť efektívnejšie. V druhom prípade napríklad manažér môže považovať rozsah kontroly voči jeho osobe prehnanej, zbytočnej, môže automaticky očakávať negatívne výsledky či prácu navyše pri zistení kontroly, že má dostatok času aj na ďalšie pracovné úlohy. Dôležité pri skúmaní internej kontroly je teda zistiť aj postoj objektu a subjektu kontroly a prípadné príčiny tohto postoja, keďže tento postoj môže ovplyvniť priebeh a výsledok kontroly.

Prieskum postojov manažérov a zamestnancov v slovenských podnikateľských subjektoch poukazuje na fakty (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2016), kedy 37,68% opýtaných malo pozitívny postoj ku kontrole, 11,97% malo negatívny vzťah ku kontrole a 49,65% malo neutrálny vzťah ku kontrole. Zaujímavým zistením bolo napríklad aj to, že vďaka ohlásenej kontrole dokončili zamestnanci úlohy, na ktoré nemali vďaka pracovnej zaneprázdnenosti čas, čiže by sme mohli skonštatovať, že už samotné oznámenie kontroly smerovalo k odstráneniu nedostatkov v procese (nesplnenie úlohy). Niektorým zamestnancom zase vadí nadbytočná byrokracia v procese či strata času.

Práve z týchto dôvodov je pre audítora dôležité poznať postoj zamestnancov aj dôvody vzniku týchto postojov, pretože vďaka tomu je možné zefektívniť jednotlivé procesy alebo zvoliť iný prístup pri vykonávaní kontrolného procesu. Keď sa objekt kontroly zmení na subjekt, zvýšia sa podľa výskumu (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2016) aj pozitívne postoje ku kontrole. V tomto prípade viac ako 60% opýtaných malo pozitívny vzťah ku kontrole, keď v kontrolnom procese vystupovali ako subjekt kontroly.

Pri posudzovaní a skúmaní internej kontroly je potrebné zamerať sa aj na vplyvy kultúry, keďže sa vďaka globalizácii a otvoreným trhom v súčasnosti jednotlivé kultúry miešajú. Nadnárodné spoločnosti v súčasnosti pôsobia vo viacerých krajinách a na viacerých kontinentoch, a vplýva tak na ne aj daná kultúra, prípadne kultúra riadiacich pracovníkov, napríklad v prípade medzinárodných tímov. Kultúrne rozdiely sa môžu medzi niektorými krajinami prehlbovať viac ako medzi inými, môžu tak vznikať rozdielne prístupy ku kontrole, ako aj očakávania jednotlivých manažérov od kontroly. Zatiaľ, čo v jednej kultúre môže byť bežná kooperácia, v inej kultúre môžu byť manažéri skôr orientovaní na jednotlivca a jeho individuálny úspech. Tieto kultúrne rozdiely zároveň ovplyvňujú aj všetky kroky kontrolného procesu – stanovovanie štandardov, meranie výkonu, porovnanie štandardov a skutočného výkonu, a stanovenie nápravných opatrení.

„Pochopenie kultúrneho prostredia je základnou požiadavkou na zachovanie konkurenčnej výhody, rovnako ako úspešné prispôsobenie zmenám. Kultúra ovplyvňuje vzťahy, ako aj obchodné procesy a operácie.“ (Moran T., Abramson, Moran V., 2014)

Záver

Kontrolovanie je založené na myšlienke, že jeho zmyslom je napomáhať organizácii pri dosahovaní jej cieľov. Organizačné ciele môžu byť tie, ktoré si stanovil individuálny podnikateľ alebo generálny riaditeľ; môžu byť cieľmi určitého výboru alebo viacerých výborov. Môžu to byť dokonca ciele, ktoré si nevybrala samotná organizácia, ale boli stanovené externou skupinou či autoritou. Je jedno, kde sa nachádza zdroj organizačných cieľov, podstatné je, že všetky kontrolné systémy musia byť orientované na ciele.

V prípade kontrolovania sa žiaľ musí vychádzať aj z toho, že ciele organizácie nie sú nutne totožné s cieľmi jej jednotlivých členov. Čím väčšia je organizácia, tým menšia je pravdepodobnosť, že ciele všetkých jej členov budú kongruentné (zhodné). Ak má organizácia byť efektívna, bolo by ideálne, keby všetky jej členovia zdieľali rovnaké ciele. Žiaľ, takáto situácia sa v podnikovej praxi vyskytuje málokedy a výnimku potvrdzujúcu pravidlo môžu tvoriť ako živnostníci, tak niektoré malé rodinné podniky. Typickejším stavom je čiastočné zdieľanie cieľov medzi členmi organizácie a organizáciou.

Kontrolovanie predstavuje neustále prebiehajúci proces. Je dynamické a nie statické. Niekedy sa musí prispôbiť aj pri cieľoch, čo znamená zmenu štandardov.

Pri skúmaní trendov v internom kontrolovaní z praktickej perspektívy usudzujeme, že cieľom kontrolného systému je maximalizovať pravdepodobnosť, že (?) ľudia sa budú správať takými spôsobmi, ktoré sú konzistentné s organizačnými cieľmi. Žiaden systém to nedokáže garantovať počas celého času. Záverom konštatujeme, že kontrolovanie je viac pravdepodobnostný ako deterministický systém.

Literatúra

1. HANČOVSKÁ, E. 2009. *Osobnosť manažéra a zvládanie náročných situácií v manažmente*. In Sociálne a politické analýzy. 2009. s.49-72. ISSN 1337 5555.
2. CHAMBERS, R. 2016. *5 Global Trends in Internal Auditing*. (Dostupné online: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/5-Global-Trends-in-Internal-Auditing.aspx>)
3. KRÁČMAR, J. a kol. 2013. *Kontrolovanie*. Bratislava: KARTPRINT, 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4.
4. MATIS, C. 2015. *The Future of Internal Audit*. In Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1, volume I/2015. 2015. s.194-197. ISSN 2344 - 3685/ISSN-L 1844 - 7007.

5. MIŠÚN, J. – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. 2016. *Byť objektom kontroly: Postrach slovenských manažérov?* In Slovenská akadémia manažmentu, číslo 1/2016, XI. ročník. (Dostupné na internete: <http://files.sam-km.webnode.sk/200000263-75ad076a31/01%20Juraj%20Mi%C5%A1%C3%BA%20a%20Ivana%20Mi%C5%A1%C3%BA%20anov%C3%A1%20Hud%C3%A1kov%C3%A1%20-%20By%C5%A5%20objektom%20kontroly%20-%20Postrach%20slovensk%C3%BDch%20mana%C5%BE%C3%A9%20rov.doc>)
6. MORAN, T. - ABRAMSON, N. - MORAN, V. 2014. *Managing cultural differences*. New York: Routledge. 2014. 591 s. ISBN 978-1-315-87141-7.
7. MORDEN, T. 2016. *Principles of Management*. New York: Routledge, 2016. 584 s. ISBN 978-1-351-9089-5.
8. OMOTESO, K. 2016. *Audit Effectiveness: Meeting the IT Challenge*. New York: Routledge, 2016. 195 s. ISBN 978-1-409-43468-9.
9. ŠKULTÉTY, J. - BALÁŽ, O. 2012. *Audítorská profesia a hospodárska kríza v Slovenskej republike*. 2012. Košice. (Dostupné online na Slovenskej komore audítorov: <https://www.skau.sk/data/Auditorska%20profesia%20a%20hospodarska%20kriza%20v%20SR%20-%20clanok%20%2021%2002%202012.pdf>)
10. VOJTOVIČ, S. 2011. *Koncepcie personálneho řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing,a.s. 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
11. ŽŮRKOVÁ, J. 2007. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 135 s. ISBN 802-4-718-44-6.

Príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0135/17 pod názvom „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev“.

Kontakt

doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Ing. Paulína Paprskárová

Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V.

juraj.misun@euba.sk
ivana.misunova@euba.sk
ppaprskarova@gmail.com