

**Katarzyna Szymczyk-Madej**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## **WARUNKI EFEKTYWNEGO FUNKCJONOWANIA SYSTEMU KONTROLI WEWNĘTRZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

---

**Streszczenie:** Artykuł porusza problem efektywności systemu kontroli wewnętrznej. Przedstawiono w nim elementy tego systemu, tj. środowisko kontroli, zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informowanie i komunikowanie oraz monitorowanie pracy systemu kontroli. Następnie omówiono warunki wpływające na skuteczne funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej.

**Słowa kluczowe:** system kontroli wewnętrznej, środowisko kontroli, mechanizmy kontroli, zasady kontroli

### **1. Wstęp**

Pojęcie kontroli ma wielorakie znaczenie. Ogólnie kontrolą określaną jest proces oceny, tzn. porównania stanu faktycznego ze stanem wymaganym lub pożądanym, który wynika np. z norm prawnych, normatywów finansowych, limitów, planów, decyzji zarządu, uchwał rady nadzorczej itp. Obecnie coraz częściej odchodzi się od czysto funkcjonalnego spojrzenia na kontrolę wewnętrzną, by przedstawiać ją w ujęciu systemowym, mówiąc o systemie kontroli wewnętrznej (SKW) jako systemie organizacji, obejmującym postawy kierownictwa, metody, procedury oraz inne środki, które mają dawać racjonalną pewność, że osiągnięte zostaną cele jednostki gospodarczej. Aby system ten funkcjonował skutecznie, muszą być spełnione liczne warunki.

Celem artykułu jest ich przedstawienie i usystematyzowanie, aby w praktyce możliwa była konstrukcja systemów kontroli wewnętrznej realizujących efektywniej postawione przed nimi zadania.

### **2. Ogólne warunki funkcjonowania SKW**

Efektywna kontrola wewnętrzna powinna być zaplanowana i zorganizowana przez kierownictwo w taki sposób, aby zapewnić skuteczne zarządzanie ryzykiem oraz sprawne i ekonomiczne realizowanie celów i zadań organizacji. W szczególności oznacza to, że system kontroli [por. np. *Standardy...* 2002; IIA 2001]:

- umożliwi bieżące wykrycie i usunięcie wszystkich nieprawidłowości,
- będzie zapobiegał powtarzaniu się nieprawidłowości w przyszłości,
- przyczyni się do ogólnego wzrostu sprawności działania i osiągania założonych celów jednostki gospodarczej.

Jednak jak dowodzi teoria i praktyka, aby system kontroli wewnętrznej funkcjonował efektywnie, musi spełniać liczne warunki. W literaturze przedmiotu autorzy są zgodni, że do warunków tych zalicza się przede wszystkim [zob. np. Paczuła 1998; Kałużny 1998; Rybiańska 2000; *INTOSAI...* 1992; Raport Turnbulla 1999]:

- przemyślana budowa, oparta na realizmie ekonomicznym, tzn. efekty wdrożenia systemu kontroli wewnętrznej powinny pokrywać koszty jego funkcjonowania,
- skoordynowanie ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, tzn. dopasowanie systemu kontroli wewnętrznej do potrzeb organizacji,
- powiązanie z systemem rachunkowości,
- akceptacja, tzn. zrozumienie potrzeby funkcjonowania oraz zaakceptowanie systemu kontroli wewnętrznej przez pracowników,
- kompletność, tzn. objęcie stałym systemem kontroli wszystkich faz i etapów działalności gospodarczej (brak w obszarze kontroli „białych plam”),
- aktualność, tzn. bieżące sygnalizowanie wszystkich ustaleń kontroli w celu możliwie szybkiego podejmowania działań korygujących,
- istotność, tzn. skoncentrowanie systemu kontroli wewnętrznej na strategicznych punktach oraz na obszarach obarczonych największym ryzykiem,
- skuteczność, tzn. reagowanie (w sposób regulujący i korygujący) systemu kontroli wewnętrznej na wykryte nieprawidłowości,
- elastyczność, tzn. szybkie reagowanie systemu kontroli na zmiany w organizacji i jej otoczeniu oraz dopasowywanie się do nich przez stałą aktualizację i doskonalenie,
- wysoka jakość informacji dostarczanej przez system kontroli wewnętrznej, pozwalająca uniknąć błędnych interpretacji i decyzji.

Dopiero po spełnieniu tych podstawowych warunków SKW będzie funkcjonował skutecznie.

### 3. Elementy SKW i warunki ich prawidłowego funkcjonowania

System kontroli wewnętrznej składa się z odpowiednio powiązanych ze sobą i uzupełniających się wzajemnie elementów. Właściwe połączenie tych elementów pozwala efektywnie i skutecznie osiągać zamierzone cele.

W większości wytycznych i standardów związanych z kontrolą wewnętrzną wymienia się pięć kluczowych elementów systemu kontroli wewnętrznej. Wynikają one bezpośrednio ze sposobu zarządzania organizacją i są to [por. np. *Internal...* 1992; *Struktura...* 1998; Raport Turnbulla 1999; *Standards...* 1999; *Rekomendacja H...* 2002; JSFP standardy KF 2003]:

- środowisko kontroli wewnętrznej,
- zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli wewnętrznej,
- informowanie i komunikowanie,
- monitorowanie i korygowanie błędów.

Poniżej zostaną scharakteryzowane warunki efektywnego funkcjonowania każdego z tych elementów.

### 3.1. Środowisko kontroli

Przez pojęcie środowiska kontroli najczęściej rozumiane są działania kierownictwa przedsiębiorstwa kształtujące poziom znaczenia kontroli wewnętrznej oraz zapewniające warunki niezbędne do osiągnięcia podstawowych celów kontroli wewnętrznej. Środowisko kontroli obejmując styl zarządzania, kulturę organizacyjną oraz wartości wyznawane przez jej pracowników, stanowi ramy, w których działają inne elementy kontroli.

Wśród warunków efektywności środowiska kontroli wymienić należy przede wszystkim:

- akceptację i zrozumienie działania systemu kontroli wewnętrznej przez zarząd i wszystkich pracowników,
- osadzenie w realiach i strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (dopasowanie do potrzeb organizacji),
- prowadzenie prawidłowej i rzetelnej rachunkowości odpowiednio powiązanej z SKW,
- sprawne delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
- odpowiednie ukształtowanie kultury kontroli (standardy etyczne i wzorce zachowań pracowników),
- dbałość o wysokie kompetencje i kwalifikacje zatrudnionego personelu,
- niestwarzanie zachęt i pokus stymulujących pracowników do zachowań nieuczciwych i nielegalnych,
- skrupulatne i skuteczne egzekwowanie zasad postępowania narzuconych pracownikom,
- identyfikację „zadań wrażliwych”.

### 3.2. Zarządzanie ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem w kontekście systemu kontroli wewnętrznej może być w różnym stopniu sformalizowany, ale zazwyczaj wyodrębnić w nim można następujące etapy [por. np. *Rekomendacja H...* 2002; *Struktura...* 1998; JSFP standardy KF 2003; Rola 2003; Janicki 2001; *Kontrola...* 1999; Kuc 2002; Czerwiński 2003]:

- identyfikacja wartości – określenie, co stanowi dla organizacji wartość, której ryzyko będzie analizowane<sup>1</sup>,
- identyfikacja zagrożeń i podatności – tzn. zidentyfikowanie i scharakteryzowanie zagrożeń<sup>2</sup>, podatności<sup>3</sup> oraz następstw ich wystąpienia w związku z prowadzoną działalnością przedsiębiorstwa,
- ocena ryzyka – tzn. ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń,
- ustalenie poziomu ryzyka akceptowalnego i ryzyka szczątkowego<sup>4</sup>,
- określenie wymagań w zakresie kontroli – tzn. ustalenie, co i w jaki sposób powinno być kontrolowane,
- określenie możliwości i efektywności zarządzania ryzykiem – tzn. analiza możliwości ograniczenia zagrożeń i ich następstw przez wdrożenie mechanizmów kontroli oraz porównanie kosztów mechanizmów kontroli z korzyściami wynikającymi z ich wdrożenia<sup>5</sup>,
- wybór i wdrożenie mechanizmów kontroli.

Należy zaznaczyć, że zarządzanie ryzykiem nie może być aktem jednorazowym, ponieważ zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa generują nowe rodzaje zagrożeń<sup>6</sup>. Dlatego efektywny system kontroli wewnętrznej wymaga systematycznego i ustawicznego rozpoznawania oraz oceny nowych zagrożeń i związa-

---

<sup>1</sup> Przez pojęcie wartości rozumie się wszystko, co dla organizacji ma wartość, tzn. zasoby informacyjne, materialne, finansowe, ludzkie (np. wiedza, umiejętności, zdrowie i życie pracowników), niematerialne (np. dobre imię, zaufanie klientów).

<sup>2</sup> Zagrożenie, zwane także czynnikiem ryzyka, to potencjalna przyczyna niepożądanego zdarzenia, którego skutkiem może być szkoda dla przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> Podatność to słabość różnych elementów organizacji – ludzi, procedur, rozwiązań organizacyjnych itd., która może być wykorzystana przez zagrożenie.

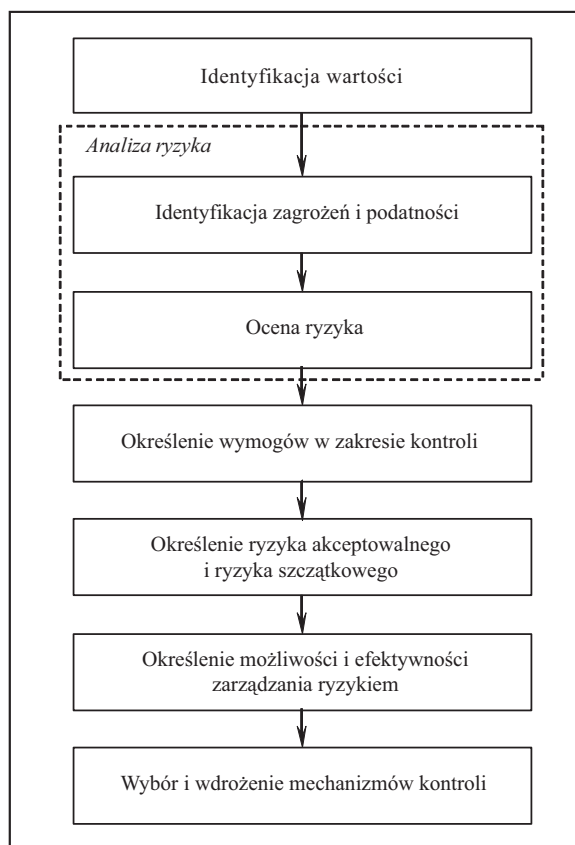
<sup>4</sup> Ryzyko, które świadomie nie jest w żaden sposób ograniczane, ponieważ zostało zaakceptowane – określa się mianem ryzyka akceptowalnego. Jest to ryzyko, które nie zagraża realizacji zadań, a dalsze jego obniżanie jest nieekonomiczne. Ryzyko szczątkowe jest to ryzyko, które pozostaje po wdrożeniu mechanizmów kontroli. W praktyce ryzyko takie istnieje zawsze, gdyż żaden zasób nie jest całkowicie bezpieczny, co więcej, pewne zasoby nie są celowo chronione w najlepszy dostępny sposób (np. z powodu niskiego ryzyka wystąpienia zagrożenia lub wysokich kosztów mechanizmów kontroli). Ważne jest jednak, aby kierownictwo miało świadomość istnienia ryzyka szczątkowego i ryzyko to akceptowało. Dopuszczalna jest albo akceptacja ryzyka, albo zastosowanie dodatkowych mechanizmów kontrolnych, które zredukują to ryzyko do akceptowanego poziomu – co na ogół wiąże się z dodatkowymi kosztami. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której ryzyko szczątkowe nie jest akceptowane, ale np. z braku środków kierownictwo nie podejmuje działań, aby je zmniejszyć.

<sup>5</sup> Celem ustalenia efektywności zarządzania ryzykiem jest uniknięcie sytuacji, w której koszt wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontroli byłby wyższy od oczekiwanych efektów.

<sup>6</sup> Zmieniające się warunki (wewnętrzne i zewnętrzne) funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny być identyfikowane, gdyż wywołują nowe rodzaje ryzyka. Proces tej identyfikacji i podejmowane w związku z nim działania określa się mianem zarządzania zmianami. Proces ten może przebiegać równoległe do procesu zarządzania ryzykiem lub stanowić jego część. Istotą zarządzania zmianami jest założenie, że niektóre warunki – ze względu na swój wpływ – powinny być przedmiotem szczególnej uwagi. Przykładowo wymienić tu można: zmienione otoczenie działalności, zatrudnienie nowego pracownika (szczególnie na wysokim szczeblu zarządzania), wdrożenie nowego systemu informatyczne-

nego z nimi ryzyka<sup>7</sup>. Istotne jest również elastyczne reagowanie na rozwój ryzyka i dostosowywanie się do zmienionych potrzeb oraz realistyczna analiza kosztów kontroli i korzyści z niej wynikających.

Etapy procesu zarządzania ryzykiem przedstawia rysunek 1.



**Rys. 1.** Etapy zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

go, gwałtowne zwiększenie sprzedaży, wymagające poszerzenia działalności, restrukturyzację przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowego produktu do sprzedaży itp. [Kontrola... 1999].

<sup>7</sup> Przykładowo w kontroli wewnętrznej jednostek sektora finansów publicznych zaleca się, aby kierownik jednostki systematycznie, nie rzadziej niż raz w roku, dokonywał identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiąganiem celów jednostki. W przypadku zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka powinna być ponawiana [JSFP standardy KF 2003].

### 3.3. Mechanizmy kontroli

W procesie zarządzania ryzykiem muszą zostać wybrane odpowiednie mechanizmy kontroli. Obejmują one czynności kontrolne przeprowadzane na podstawie opracowanych procedur. Procedury powinny mieć formę pisemną, zatwierdzoną przez kierownictwo. Ważne jest, aby czynności te były postrzegane przez kierownictwo i pracowników jako integralna część wykonywanej przez nich pracy, a nie jako jej uciążliwy i nieistotny obowiązek. Postrzeganie czynności kontrolnych jako części codziennej działalności umożliwia szybkie reagowanie na zmieniające się warunki i pozwala uniknąć zbędnych kosztów [por. np. *Standardy...* 2002; IIA 2001; *Rekomendacja H...* 2002; *Struktura...* 1998; *Internal...* 1992].

Do najważniejszych mechanizmów kontroli zaliczyć należy [por. np. *Kontrola...* 1999; *Struktura...* 1998; JSFP standardy KF 2003; Hołda, Pocięcha 2004; Paczuła 1998; Janicki 2001; Kuc 2002; Rola 2003; Czerwiński 2004]:

- przeglądy<sup>8</sup>;
- kontrolę dostępu do zasobów<sup>9</sup>;
- inwentaryzację;
- podział obowiązków<sup>10</sup>;
- dokumentowanie systemu kontroli wewnętrznej;
- dokumentowanie i rejestrowanie operacji gospodarczych;
- procedury zapewniające ciągłość działalności<sup>11</sup>;
- sprawdzanie zgodności zapisów księgowych ze stanem środków i zobowiązań;
- pozostałe mechanizmy i czynności kontroli, takie jak: rotacja na stanowiskach szczególnie narażonych na nieprawidłowości; kontrola formularzy (np. stosowanie druków ścisłego zarachowania, weryfikacja kolejności formularzy, ograniczenie dostępu do formularzy); specyficzne mechanizmy kontroli wykorzystywane w systemach informatycznych.

---

<sup>8</sup> Przeglądy są to żądane przez kierownictwo sprawozdania umożliwiające ocenę postępu w zakresie realizacji wytyczonych celów, które mogą dotyczyć także konkretnych funkcji lub działań, a ich celem jest sprawdzenie, czy przebiegają one zgodnie z planem i czy ich wynik będzie satysfakcjonujący.

<sup>9</sup> Ograniczenie dostępu do zasobów jednostki wpływa na zmniejszenie ryzyka ich nieupoważnionego użycia lub utraty. Zakres ograniczeń oraz sposób zabezpieczenia powinien zależeć od szacowanego ryzyka wystąpienia zagrożeń oraz wartości, łatwości transportu, możliwości zamiany zasobu.

<sup>10</sup> Podział obowiązków stosuje się w celu zmniejszenia ryzyka błędu, marnotrawstwa lub nieprawidłowego działania oraz ryzyka niewykrycia takich problemów. Ponadto wyraźne określenie zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności każdego pracownika oraz podział funkcji podnosi poczucie dyscypliny pracy i odpowiedzialności osobistej, a tym samym wpływa na poziom i skuteczność kontroli wewnętrznej.

<sup>11</sup> Kierownictwo powinno zapewnić odpowiednie mechanizmy mające na celu zachowanie ciągłości operacji w każdym czasie i w każdych okolicznościach (np. w przypadku zmiany systemu informatycznego, wprowadzenia nowych procedur, przeprowadzki, nieobecności pracownika).

Do podstawowych warunków efektywności mechanizmów kontroli należy zaliczyć:

- przemyślany wybór i powiązanie właściwych metod, technik, procedur i czynności kontrolnych,
- ustalenie jasnego celu mechanizmu kontroli związanego z ogólnymi celami przedsiębiorstwa,
- nienadużywanie mechanizmów kontroli (wprowadzenie ich tylko w niezbędnym zakresie),
- dostosowanie mechanizmów kontroli do rodzajów operacji gospodarczych,
- przestrzeganie zasady efektywności mechanizmów kontroli (korzyści większe niż koszt wprowadzenia),
- systematyczne przeprowadzanie kontroli,
- skuteczne reagowanie na wykryte nieprawidłowości,
- elastyczne reagowanie i dostosowywanie do zmian w organizacji i jej otoczeniu,
- niewprowadzanie nadmiernej formalizacji przepisów wewnętrznych związanych z kontrolą wewnętrzną,
- dokładne ujmowanie stanów faktycznych i wzorców,
- dokumentowanie wyników kontroli,
- określanie zasad prawidłowego ilościowego i wartościowego pomiaru zasobów,
- określenie zasad i trybu zlecenia, dokumentowania, kontrolowania i obiegu dokumentów księgowych,
- ustalenie osób odpowiedzialnych za terminowość, prawidłowość i jakość wykonania określonych zadań,
- prawidłowe przydzielenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- właściwe zabezpieczenie, przechowywanie, ewidencjonowanie i kontrolowanie składników majątku.

### 3.4. Informowanie i komunikowanie

Funkcjonowanie sprawnego systemu kontroli wewnętrznej jest uzależnione od jakości informacji i jej efektywnego przepływu pomiędzy odbiorcami. Dlatego informacja powinna być [zob. JSFP standardy KF 2003; *Internal...* 1992; *Struktura...* 1998; *Rekomendacja H...* 2002]:

- celowa – przydatna do wykorzystania przez określonego decydenta do rozwiązania jego problemów decyzyjnych,
- rzetelna – zgodna z opisywaną przez nią rzeczywistością,
- aktualna – dostosowująca czas opracowania do długości cyklu decyzyjnego, który obsługuje,
- kompletna – zawierająca wszystkie dane potrzebne decydentowi,
- wszechstronna – uwzględniająca złożoność i wieloaspektowość każdej potencjalnej sytuacji decyzyjnej oraz zawierająca dane z różnych dziedzin, opisujących sytuację decyzyjną z różnych punktów widzenia,



- odpowiednio dokładna – „nie za dokładna i nie za ogólna”,
- związana z uzasadnionymi nakładami finansowymi – tzn. wynik, uzyskany w rezultacie wykorzystania opracowanej informacji, musi być co najmniej równy kosztowi jej uzyskania.

Aby informacja była użyteczna, nie wystarczy jej odpowiednia jakość, lecz należy ją jeszcze dostarczyć (zakomunikować) jej odbiorcom, znajdującym się na zewnątrz lub wewnątrz jednostki. Z tego powodu w przedsiębiorstwach powinny być ustanowione skuteczne ścieżki komunikacji w celu zapewnienia, że niezbędne informacje dotrą do właściwych osób i będą przez nie odpowiednio zrozumiane<sup>12</sup>.

Z punktu widzenia efektywności tego elementu SKW należy zapewnić:

- niezwłoczne przekazywanie przełożonym informacji o błędach i słabościach kontroli,
- wysoką jakość informacji,
- skuteczny przepływ informacji w strukturze organizacyjnej oraz na zewnątrz jednostki,
- zrozumienie przez odbiorców generowanych komunikatów,
- utrzymywanie i stymulowanie komunikacji z podmiotami zewnętrznymi.

### 3.5. Monitorowanie

Tworzenie systemu kontroli wewnętrznej nie jest aktem jednorazowym – jest to proces, w którym kierownictwo ocenia skuteczność przyjętego systemu i wskazuje konieczne kierunki jego modyfikacji. Analiza efektywności systemu kontroli wewnętrznej należy do obowiązków kierownictwa. Powinno ono być świadome istotnych błędów i słabości SKW, określić ich przyczyny oraz, w razie potrzeby, zmodyfikować system kontroli [*Raport Turnbulla...* 1999; *Rekomendacja H...* 2002]. Dlatego też niezbędnym elementem systemu kontroli wewnętrznej jest jego monitorowanie. Celem monitorowania jest upewnienie się, że zadania wynikające z przyjętego systemu kontroli są realizowane, a jakość systemu nie pogarsza się w miarę upływu czasu. Ponadto monitorowanie pozwala nie tylko reagować elastycznie na zmieniające się okoliczności, ale często umożliwia także rozwiązywanie bieżących problemów.

W praktyce w przedsiębiorstwach stosuje się monitorowanie operacyjne (monitoring bieżący), monitorowanie okresowe lub ich kombinację.

**Monitorowanie operacyjne** odbywa się w zwykłym toku działalności operacyjnej. Składają się na nie regularne czynności zarządcze i nadzorcze oraz inne działania podejmowane przez pracowników przy wykonywaniu swoich obowiązków<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Informacje o systemie kontroli wewnętrznej nie tylko należy przekazać odpowiednim osobom, ale konieczne jest również uzyskanie racjonalnego zapewnienia, że każdy pracownik rozumie cele SKW, sposób jego funkcjonowania, a także swoją rolę i odpowiedzialność w tym systemie.

<sup>13</sup> Do czynności zaliczanych do monitorowania operacyjnego należą m.in. [por. np. *Informacja...* 2004; JSFP standardy KF 2003; *Struktura...* 1998; Czerwiński 2004]:



**Monitorowanie okresowe** należy przeprowadzić, gdy monitorowanie operacyjne jest niewystarczające dla dokonania obiektywnej oceny funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej<sup>14</sup> i konieczne jest przedstawienie kierownictwu niezależnego poglądu w postaci odrębnej oceny na temat funkcjonowania SKW. Zadanie to należy przede wszystkim do czynności audytu zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego<sup>15</sup>.

Monitorowanie operacyjne często pozwala uniknąć problemów wywołanych brakiem efektywności systemu kontroli wewnętrznej na danym odcinku działalności lub stosunkowo szybko je zidentyfikować i usunąć, dzięki czemu nie dochodzi do kumulacji błędów o podobnym charakterze. W przeciwieństwie do tego, w wypadku monitorowania okresowego problemy wykrywa się zazwyczaj dopiero po fakcie. Pozwala ono jednak na nowe, wszechstronne spojrzenie na efektywność systemu kontroli wewnętrznej, w tym także na efektywność monitorowania operacyjnego. Dlatego dokumentacja i wyniki tych ocen powinny być przedstawiane kierownictwu, które następnie powinno zlecić działania korygujące wykryte nieprawidłowości.

Podstawowymi warunkami efektywnego monitorowania są:

- uzależnienie częstotliwości ocen od istotności i ryzyka związanego z wybranym obszarem kontroli,
- niezależność audytu wewnętrznego od codziennej działalności przedsiębiorstwa,
- swobodny dostęp pracowników przeprowadzających audyt do niezbędnych dokumentów, miejsc i osób,
- bieżące korygowanie stwierdzonych nieprawidłowości,
- podejmowanie działań zapobiegających powtarzaniu się w przyszłości wykrytych nieprawidłowości,
- śledzenie wykonania zaleceń pokontrolnych,
- wyznaczenie odpowiednich osób do przeprowadzania procesu monitorowania.

- 
- przeglądy systemu kontroli wewnętrznej dokonywane przez kierownictwo,
  - zatwierdzanie raportów dotyczących wyjątków,
  - dowody sprawności (lub niesprawności) SKW uzyskiwane przez pracowników w toku ich codziennych obowiązków,
  - informacje uzyskiwane od podmiotów zewnętrznych (np. urzędów, kontrahentów),
  - przeglądy i zatwierdzanie zapisów księgowych,
  - okresowe spisy z natury,
  - reakcje na rekomendacje audytorów (zewnętrznych i wewnętrznych), dotyczące wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej,
  - okresowe potwierdzenia pracowników, że przestrzegają zasad obowiązujących w systemie kontroli wewnętrznej i je rozumieją.

<sup>14</sup> Najczęstszą przyczyną zbyt niskiej skuteczności monitorowania operacyjnego jest fakt, że kierownictwo i poszczególni pracownicy biorący w nim udział nie mają dystansu do podjętych przez siebie działań w tym zakresie [Rola 2003].

<sup>15</sup> W przypadku monitorowania okresowego krytyczne znaczenie ma niezależność audytu od codziennej działalności przedsiębiorstwa oraz swobodny dostęp audytorów do wszystkich rodzajów działalności, pozostających w sferze ich zainteresowań.

## 4. Zasady kontroli wewnętrznej

W tym miejscu należy wspomnieć, że konieczność spełniania przez system kontroli wewnętrznej wszystkich wymienionych wcześniej warunków pozwalających na jego efektywne funkcjonowanie doprowadziła do opracowania licznych tzw. zasad kontroli wewnętrznej, zgodnie z którymi powinien być zbudowany system kontroli wewnętrznej oraz przeprowadzany poprawny proces kontroli. Zasady te częściowo wynikają z uniwersalnych zasad kontroli, które przedstawili H. Koontz i C. O'Donnell [Koontz, O'Donnell 1969], zwracając jednocześnie uwagę, że choć zasady kon-

**Tabela 1.** Zasady kontroli wewnętrznej

Zasada kontroli	Charakterystyka
Zasada planowania	wszelkie czynności kontrolne powinny być zaplanowane wcześniej w celu uniknięcia chaotycznych i doraźnych rozwiązań
Zasada systematyczności	proces kontroli powinien charakteryzować się ciągłością, co zapewnić może tylko systematyczne, powtarzalne i nieustanne wykonywanie czynności kontrolnych
Zasada elastyczności	wyбір metod i technik kontroli powinien być na tyle elastyczny (swobodny), aby zagwarantować osiągnięcie celu kontroli
Zasada istotności	w pierwszej kolejności kontroli powinny podlegać obszary o zwiększonym stopniu ryzyka i te, które są krytyczne dla działalności przedsiębiorstwa
Zasada kompleksowości	kontroli powinna podlegać cała działalność jednostki; jeżeli jakieś obszary nie są kontrolowane, to powinno być to świadome działanie kierownictwa, któremu znane jest ryzyko z tym związane
Zasada maksymalnego zbliżenia terminu kontroli do czynności kontrolowanych	kontrole powinny być przeprowadzane jak najszybciej po zakończeniu czynności, która ma być kontrolowana – dzięki aktualności poruszanych problemów możliwe jest m.in. łatwiejsze zebranie materiału kontrolnego, szybsze wydanie i wprowadzenie w życie decyzji pokontrolnej oraz efektywniejsza korekta nieprawidłowości
Zasada dokładności	kontrole powinny być prowadzone precyzyjnie, aby wynikające z nich ustalenia miały odpowiednią moc dowodową
Zasada obiektywności	kontrole powinny być przeprowadzane obiektywnie, aby ich wyniki w sposób prawdziwy odzwierciedlały rzeczywistość
Zasada bieżącego korygowania dokumentacji i ewidencji	w czasie prowadzenia czynności kontrolnych zidentyfikowane błędy w dokumentacji i ewidencji powinny być natychmiast usuwane
Zasada udzielania instruktażu osobom kontrolowanym	w czasie prowadzenia czynności kontrolnych powinna być realizowana edukacyjna funkcja kontroli, polegająca na zwracaniu uwagi i instruowaniu osób popełniających błędy
Zasada profesjonalizmu	kontrole powinny przeprowadzać osoby mające odpowiednie kwalifikacje i kompetencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Koontz, O'Donnell 1969; Górecki 2003].

troli są uniwersalne, to poszczególne systemy wymagają specjalnego ich opracowania i dopasowania do realiów konkretnej sytuacji<sup>16</sup>. Podstawowe zasady kontroli wewnętrznej i ich krótką charakterystykę zawiera tabela 1.

## 5. Podsumowanie

Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach funkcjonuje w zróżnicowanych środowiskach, co wynika m.in. ze specyfiki ich działalności, zakresu oferowanych produktów i usług, profilu ryzyka, wielkości i liczby wykonywanych czynności oraz struktury organizacyjnej. Z różnic tych wynikają odmienne potrzeby w zakresie kontroli oraz konieczność wypracowania indywidualnych systemów kontroli wewnętrznej.

Kontrola wewnętrzna powinna być tak zorganizowana, aby mogła funkcjonować samoczynnie. Oznacza to, że system kontroli wewnętrznej musi być strukturalnie uporządkowany i zorganizowany w taki sposób, aby zadania wszystkich organów kontroli wewnętrznej oraz powiązania współzależnych elementów tworzyły całościowo jeden działający mechanizm.

## Literatura

- Czerwiński K., *Analiza ryzyka w audycie wewnętrznym*, Wydawnictwo LINK, Szczecin 2003.
- Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, Wydaw. InfoAudit Sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Górecki E., *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach rynkowych*, Agencja Wydawniczo-Szkoleniowa INTERFART, Łódź 2003.
- Hołda A., Pocięcha J., *Rewizja finansowa*, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Informacja o wynikach kontroli funkcjonowania kontroli wewnętrznej w ministerstwach i innych jednostkach administracji centralnej*, Najwyższa Izba Kontroli, Departament Administracji Publicznej, Warszawa 2004.
- Internal Control – Integrated framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Jersey City 1992.
- INTOSAI auditing standards*, The International Organization of Supreme Audit Institutions, 1992.
- Janicki K., *Rewizja wewnętrzna. Rola i odpowiedzialność zarządu za działanie kontroli oraz funkcjonowanie rewizji wewnętrznej*, „Rachunkowość” 2001, nr 2.
- Kałużny S., *Partnerzy czy antagoniści. Na czym polega skuteczna kontrola wewnętrzna*, „Personel – Jak skutecznie kierować i zarządzać” 1998, nr 7–8.
- Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa*, tłum. PIKW, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.
- Kontrola wewnętrzna. Poradnik dla członków zarządów na temat jednolitego kodeksu*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Warszawa 1999.

---

<sup>16</sup> H. Koontz i C. O'Donnell, wielokrotnie podkreślali fakt, że nie ma gotowych, uniwersalnych rozwiązań organizacyjnych i „recept” na zaprojektowanie skutecznego systemu kontroli pasującego do warunków każdej jednostki gospodarczej oraz do mechanizmów gospodarki rynkowej i każdego rodzaju ryzyka.

- Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969.
- Kuc B.R., *Audyty wewnętrzny, teoria i praktyka*, Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
- Paczuła C., *Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą*, Difin, Warszawa 1998.
- Rekomendacja H – dotycząca kontroli wewnętrznej w banku*, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego NBP, Warszawa 2002.
- Rola Z., *Kontrola wewnętrzna, kontrola finansowa i audyt w jednostkach sektora finansów publicznych*, ALPHA pro Sp. z o.o., Ostrołęka 2003.
- Rybiańska J., *Kontrola wewnętrzna w banku komercyjnym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 849, Wrocław 2000.
- Standards for internal control in the federal government*, General Accounting Office of USA, November 1999.
- Standardy kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych, komunikat nr 1 Ministra Finansów z dnia 30 stycznia 2003 r. (Dz. Urz. MF 2003, nr 3, poz. 13), „Biuletyn Skarbowy Ministerstwa Finansów” 2003, nr 1.
- Standardy profesjonalnej praktyki audytowania wewnętrznego*, wersja robocza opracowana przez Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Warszawa 2002.
- Struktura systemów kontroli wewnętrznej w instytucjach bankowych (Framework of internal control systems in banking organisations)*, Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego, tłum. Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego NBP, 1998.

## CONDITIONS OF THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN AN ENTERPRISE

**Summary:** The article discusses a problem of effectiveness of an internal control system. It presents information about components of internal control: the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring. And then it describes conditions for the effective functioning of the internal control system.