

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 347

Ekonomia

Redaktorzy naukowi

Jerzy Sokołowski

Magdalena Rękas

Grażyna Węgrzyn



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-418-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Łukasz Abramczuk, Konrad Jabłoński, Aldona Skarzyńska: Projekcja opłacalności zbóż i rzepaku w zależności od kosztów uprawy i wyników produkcyjnych	13
Irena Augustyńska-Grzymek: Bezrobocie a emigracja ludności wiejskiej na przykładzie regionu Pomorze i Mazury	22
Ryszard Barczyk: Znaczenie przemian banków komercyjnych w kształtowaniu morfologii cykli kredytowych w Polsce w latach 1998-2013	32
Nicoletta Baskiewicz: The role of the process owner in the successive stages of the process management	45
Aneta Bernatowicz: Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie budowania kapitału pracy przedsiębiorstwa budowlanego	56
Agnieszka Bretyn: Konsumpcja gospodarstw domowych w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej	65
Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka: Dystrybucja produktów na tle pozostałych obszarów wykorzystania Internetu w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego (np. woj. podkarpackiego)	75
Sławomir Czetwertyński: Wirtualizacja dóbr informacyjnych na przykładzie usługi „wideo na życzenie”	86
Magdalena Czulowska, Marcin Żekało: Koszty żywienia krów w gospodarstwach specjalizujących się w produkcji mleka	97
Małgorzata Deszczka-Tarnowska: Rynek mikrokredytów – analiza porównawcza na przykładzie Polski i Niemiec	105
Grzegorz Dybowski: Relacje ekonomiczne w polskim łańcuchu drobiarskim.....	115
Mateusz Folwarski: Analiza zależności wpływu wybranych zmiennych na poziom wynagrodzeń kadr zarządzających w bankach w wybranych krajach	125
Artur Grabowski: Znaczenie ekonomiczne zimowych igrzysk olimpijskich – implikacje dla Polski	134
Aleksander Grzelak, Angelika Dziubak: The selected problems of economic development of Mexico at the beginning of the twenty-first century....	144
Marcin Halicki, Bogusław Ślusarczyk: Analysis of the impact of economies' internationalization in the portfolio management process	155
Anna Horodecka: „Homo oeconomicus” jako podstawa ekonomii – krytyka i alternatywy	166

Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński: Franczyza w małych i średnich sklepach spożywczych działających w Polsce.....	184
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Modelowanie rynku energii przy użyciu nowoczesnych metod prognostycznych.....	195
Michał Jurek: Model biznesowy banków spółdzielczych w Polsce – ryzyko i wyzwania.....	205
Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak: Wielowymiarowa analiza porównawcza rozwoju regionalnego Polski Wschodniej i Zachodniej.....	215
Janusz Kot, Ewa Kraska: Współpraca jako element działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w klastrach (na przykładzie regionu świętokrzyskiego).....	228
Andrzej Kowalczyk: Konkurencyjność przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia.....	239
Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: Alternatywne podejście do analizy efektów BIZ w obszarze produktywności.....	251
Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: Rola integracji gospodarczej w kształtowaniu procesów rozwojowych – analiza w kontekście kreatywnej destrukcji.....	262
Hanna Kruk: Hipoteza rajów dla zanieczyszczeń – ujęcie teoretyczne.....	272
Anna Krzysztofek: Nowa formuła Respect Index.....	282
Justyna Kujawska: DEA jako metoda oceny niemedycejskich determinantów zdrowia.....	293
Paweł Kulpaka: Model konsumpcji permanentnej M. Friedmana a keynesowskie funkcje konsumpcji – empiryczna weryfikacja wybranych teorii na przykładzie Polski.....	303
Wojciech Leoński: Korzyści i koszty związane ze stosowaniem koncepcji CSR w przedsiębiorstwie.....	314
Józef Łobocki: Rola zakorzenienia lokalnego w warunkach gospodarki globalnej.....	323
Agnieszka Łopatka: Rozwój społeczny z rozróżnieniem płci w aspekcie wskaźnika HDI w Polsce.....	331
Aleksandra Majda: Internal determinants of competitive advantage in Polish and Italian family businesses in the time of knowledge-based economy-comparative analysis.....	341
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz: Analiza przebiegu i realizacji działań zawartych w IV osi „Leader” PROW 2007-2013.....	353
Anna Nowak, Agnieszka Kamińska, Monika Różańska-Boczula: Przemiarne zróżnicowanie potencjału produkcyjnego rolnictwa w Polsce.....	363
Artur Ostromęcki, Dariusz Zając, Andrzej Mantaj: Znaczenie zasobów ziemi w działalności rolniczej rolników prowadzących dodatkowo pozarolniczą działalność gospodarczą.....	373
Magdalena Ratalewska: Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych.....	382

Jerzy Rembeza, Grzegorz Przekota: Sezonowość bezrobocia w krajach Unii Europejskiej	391
Agnieszka Skoczyła-Tworek: System kontroli wewnętrznej jako strategiczna linia obrony przed ryzykiem korporacyjnym.....	400
Feliks Marek Stawarczyk: Płaca minimalna a zatrudnienie – teoria i praktyka	409
Stanisław Swadźba: 10 lat w Unii Europejskiej. Gospodarka Polski na tle pozostałych gospodarek nowych krajów członkowskich	419
Piotr Szajner: System regulacji rynku cukru w UE a funkcjonowanie oligopolu cukrowego w Polsce	431
Jarosław Szostak: Przyczynek do rozważań wokół społecznej gospodarki rynkowej	441
Monika Szyda: Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju handlu internetowego w Polsce	454
Piotr Urbanek: Programy partycypacji we własności jako narzędzie kreacji czy destrukcji wartości dla akcjonariuszy	464
Zuzanna Urbanowicz: Wpływ polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego na stabilność cen w strefie euro.....	473
Małgorzata Wachowska: Rola bliskości geograficznej w pozyskiwaniu wiedzy. Badanie cytowań patentowych.....	483
Tatiana Wiśniewska: Funkcjonowanie placówek medycznych w kontekście wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w świetle badań własnych	492
Danuta Wiczak-Roszkowska: Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce	503
Renata Wojciechowska: Schemat wiedzy naukowej w ekonomii	514
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Strukturalny wymiar kapitału społecznego w Polsce.....	522
Grażyna Wolska: CSR jako współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej. Zaangażowanie w ideę CSR przedsiębiorstw w Polsce.	533
Anna Zielińska-Chmielewska: Ocena realizacji strategii finansowych wybranych giełdowych spółek mięsnych w latach 2005-2011	543
Mariusz Zieliński: Koncepcja CSR z perspektywy państwa i przedsiębiorstwa	552
Krzysztof Zmarzłowski: Czynniki różnicujące spożycie piwa w polskich gospodarstwach domowych w latach 1999-2008.....	561

Summaries

Łukasz Abramczuk, Konrad Jabłoński, Aldona Skarżyńska: The projection of profitability of cereals and oil rapeseed depending on the level of costs of cultivation and production results	21
Irena Augustyńska-Grzymek: Unemployment vs. emigration of rural population on the example of Pomorze and Mazury region.....	31

Ryszard Barczyk: Significance of transformation of commercial banks for shaping the morphology of credit cycles in Poland in the years 1998-2013	44
Nicoletta Baskiewicz: Zadania właściciela procesu w kolejnych etapach zarządzania procesami.....	55
Aneta Bernatowicz: Human resource management in the process of building a construction company's human capital.....	64
Agnieszka Bretyn: Household consumption in Poland in comparison to selected European Union countries.....	74
Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka: Distribution of products against the background of other areas of using Internet in the food sector enterprises (eg. Podkarpackie Voivodeship)	85
Sławomir Czetwertyński: The virtualization of information goods on the example of video on demand.....	96
Magdalena Czulowska, Marcin Żekało: Costs of feeding cows in farms specializing in milk production	104
Małgorzata Deszczka-Tarnowska: Microcredit market. Polish and German framework.....	114
Grzegorz Dybowski: Economic relationships in Polish poultry meat chain ..	124
Mateusz Folwarski: Analysis of dependencies of influence of selected variables on the level of remuneration of senior management in banks in chosen countries.....	133
Artur Grabowski: The economic impact of the Winter Olympic Games. Recommendation for Poland.....	143
Aleksander Grzelak, Angelika Dziubak: Wybrane problemy rozwoju gospodarczego Meksyku na początku XXI wieku	154
Marcin Halicki, Bogusław Ślusarczyk: Analiza wpływu internacjonalizacji gospodarek na proces zarządzania portfelem	164
Anna Horodecka: Homo oeconomicus, as the basis of economics. Criticism and alternatives	183
Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński: The franchise business model in small and medium-sized food stores operating in Poland.....	194
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Modeling the energy market using modern forecasting methods.....	204
Michał Jurek: Business model of cooperative banks in Poland. Risks and challenges	214
Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak: Multidimensional comparative analysis of regional development of western and eastern Poland.....	227
Janusz Kot, Ewa Kraska: Cooperation as part of the activities of companies located in clusters (on the example of Świętokrzyskie region).....	238
Andrzej Kowalczyk: Competitiveness of enterprises. Selected issues.....	250

Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: FDI effects on productivity. An alternative approach	261
Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: The role of international integration in economic development. Analysis in the context of creative destruction.....	271
Hanna Kruk: Pollution heaven hypothesis. Theoretical approach	281
Anna Krzysztofek: New formula of Respect Index.....	292
Justyna Kujawska: DEA as a method for evaluating of non-medical health determinants.....	302
Paweł Kulpaka: M. Friedman permanent consumption model and Keynesian consumption functions. Empirical verification of the selected theories on the example of Poland	313
Wojciech Leoński: Benefits and costs connected with CSR in enterprises.....	322
Józef Łobocki: The role of local embeddedness under conditions of global economy.....	330
Agnieszka Łopatka: Analysis of social development, including sex indicator by Human Development Index in Poland.....	340
Aleksandra Majda: Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w Polsce i we Włoszech w czasach gospodarki opartej na wiedzy – analiza porównawcza	352
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz: Analysis of process and realization of activities implemented in IV axis “Leader” of RADP 2007-2013 ..	362
Anna Nowak, Agnieszka Kamińska, Monika Różańska-Boczula: Spatial differentiation of agriculture productive potential in Poland.....	372
Artur Ostromęcki, Dariusz Zajac, Andrzej Mantaj: The importance of land resources in non-agricultural business of farmers running additional non-agricultural business activity	381
Magdalena Ratalewska: Entrepreneurship in creative sectors.....	390
Jerzy Rembeza, Grzegorz Przekota: Seasonality of unemployment in EU countries.....	399
Agnieszka Skoczylas-Tworek: The internal control system as a strategic line of defence against corporate risk	408
Feliks Marek Stawarczyk: Minimum wages and employment. Theory and practice.....	418
Stanisław Swadźba: 10 years in the European Union. Polish economy against the background of the new member states.....	430
Piotr Szajner: Sugar market regime in the EU vs. oligopoly in Polish sugar .	440
Jarosław Szostak: Socio-economic growth as a rationale for the social market economy model.....	453
Monika Szyda: Economic determinants of e-commerce development in Poland	463

Piotr Urbanek: Long term incentives programs in the process of creation or destruction of shareholder value	472
Zuzanna Urbanowicz: Impact of monetary policy of the European Central Bank on price stability in the eurozone	482
Małgorzata Wachowska: The role of geographic proximity in knowledge acquisition. A study of patent citations	491
Tatiana Wiśniewska: Functioning of medical facilities in the context of Information and Communication Technology in the light of own research ..	502
Danuta Wiczak-Roszkowska: Spatial diversity of human capital in Poland	513
Renata Wojciechowska: Scientific knowledge scheme in economics	521
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Structural dimension of social capital in Poland	532
Grażyna Wolska: CSR as a modern concept of economic activity. CSR awareness in Poland	542
Anna Zielińska-Chmielewska: Assessment of financial strategies implementation of chosen stock meat enterprises in the period 2005-2011	551
Mariusz Zieliński: The concept of the CSR from the state and the company perspective	560
Krzysztof Zmarzłowski: Factors differentiating beer consumption in Polish households in the years 1999-2008.....	570

Agnieszka Skoczylas-Tworek

Uniwersytet Łódzki

Agnieszka.skoczylas@uni.lodz.pl

SYSTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ JAKO STRATEGICZNA LINIA OBRONY PRZED RYZYKIEM KORPORACYJNYM

Streszczenie: Ryzyko jest nierozzerwalnym elementem każdej organizacji bez względu na rodzaj i charakter prowadzonej działalności. Powoduje ono, że jednostki popełniają błędy, wśród których jednych można uniknąć, a innych z kolei nie da się obejść, ale z pewnością można podejmować działania, które pozwolą je przewidywać. W tym celu niezbędny jest właściwie działający system kontroli wewnętrznej, za którego organizację i działanie odpowiedzialność ponosi zarządzający jednostką. System ten powinien stanowić pierwszą linię obrony organizacji przed pojawiającymi się zagrożeniami. Celem publikacji jest przedstawienie istoty i znaczenia ryzyka korporacyjnego dla organizacji oraz zaprezentowanie miejsca oraz roli systemu kontroli wewnętrznej w zakresie monitorowania i ograniczania ryzyka, a także osób za to odpowiedzialnych. W tym celu w publikacji zaprezentowano schemat funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej ukierunkowanego na zarządzanie ryzykiem w organizacji.

Słowa kluczowe: ryzyko korporacyjne, zarządzanie ryzykiem, system kontroli wewnętrznej.

DOI: 10.15611/pn.2014.347.38

*Ryzyka nie da się uniknąć,
ale można je monitorować
i podejmować działania ograniczające.*

1. Wstęp

Czy Napoleon Bonaparte, przygotowując się do kolejnej swojej zwycięskiej bitwy (zob. [Drucker 2006]), brał pod uwagę zasoby ludzkie, jakie posiadał, ich przygotowanie, uzbrojenie i sprzęt, jakim dysponował, czy analizował potencjalne zagrożenia, które mogłyby przeszkodzić mu w zdobyciu kolejnego trofeum? Czy przesłanki, jakimi się kierował w podejmowaniu decyzji, były oparte o pewną strategię działania? Czy oszacował też ryzyko przegranej? Pozyskanie odpowiedzi na to pytanie jest obecnie już niemożliwe, ale z pewnością można wskazać, iż z ryzykiem oraz

planowaniem działań w obliczu pojawiających się zagrożeń mamy do czynienia od niepamiętnych czasów.

Organizacje, podobnie jak kiedyś wojownicy, działając w warunkach niepewności, coraz częściej dostrzegają potrzebę podejmowania działań, które przyczynią się do ograniczenia ryzyka mającego znaczący wpływ na ich sytuację ekonomiczną i gospodarczą. Skutki takich zagrożeń mogą być różne, począwszy od drobnych nieprawidłowości związanych z działaniem wybranych mechanizmów kontrolnych, przez nadużycia i przestępstwa na szeroką skalę. Stąd organizacje powinny dążyć do budowania i stałego umacniania zapory, która w sposób skuteczny będzie ochraniać je przed pojawiającymi się zagrożeniami. Rodzaj takiego zabezpieczenia powinien stanowić przyjęty w jednostce system zarządzania, określany systemem kontroli wewnętrznej.

2. Ryzyko korporacyjne i zarządzanie nim

W odniesieniu do sytuacji jednostki na rynku, a także jej pozycji ekonomicznej mamy do czynienia z różnego rodzaju zagrożeniami, które warunkują jej funkcjonowanie. Zagrożenia te stanowią ryzyko korporacyjne, które koncentruje się na elementach, czynnikach i uwarunkowaniach, determinujących sytuację jednostki w różnych horyzontach czasowych. Ryzyko korporacyjne określane jest również mianem ryzyka organizacji i wiąże się z przyjętym oraz funkcjonującym w ramach jednostki ładem organizacyjnym. We właściwie działających instytucjach nie pojawia się problem rozdzielania własności od kontroli nad organizacją, a tym samym efektami jej działalności. Ład korporacyjny prawidłowo zorganizowany i funkcjonujący stanowi zestawienie praw, zasad i mechanizmów rządzących organizacją, które wychodzą naprzeciw problematyce zarządzania ryzykiem. Należy jednak zaznaczyć, iż zjawisko związane z pojawiającymi się zagrożeniami dla organizacji jest wielowymiarowe, dlatego w zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym największym problemem jest znalezienie rozwiązań, narzędzi, mechanizmów, które pozwolą ograniczyć prawdopodobieństwo oraz skutki wpływu danego ryzyka na działalność jednostki.

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym to proces, który powinien stanowić nieodzowny element zarządzania organizacją. Ryzyko dotyczy nie tylko sytuacji krytycznych, ale również bieżącej działalności organizacji. Chwilowe ograniczenie nadzoru nad ryzykiem, zaprzestanie działań poprzez ustąpienie z linii obrony może spowodować znaczące skutki dla organizacji. Stąd system ten nie może stanowić stałego zestawu czynności i działań, ale musi być elastyczny i stale ewoluować w zależności od rodzaju oraz skali pojawiających się zagrożeń, a także możliwości organizacyjnych i finansowych jednostki. Każdy proces zarządzania ryzykiem jest procesem dynamicznym, wielokierunkowym i interaktywnym, w którym każdy komponent może wpłynąć na inne. Nie jest i nie powinien być on realizowany w ten sam sposób w różnych organizacjach. Potrzeby i zdolności instytucji w zakresie identyfikacji, oceny i reakcji na ryzyko różnią się znacząco w zależności od sektora,

do którego jednostka należy, wielkości, zasobów oraz przyjętej filozofii zarządzania i kultury organizacji. Stąd powinien on odpowiadać warunkom, w których funkcjonuje dana instytucja, a zastosowanie konkretnych narzędzi i metod oraz podział obowiązków w tym zakresie powinny być do tych uwarunkowań odpowiednio przystosowane [Spencer Pickett 2005].

Zarządzanie ryzykiem stanowi integralną część procesu podejmowania decyzji, za które odpowiedzialność ponosi kierownictwo instytucji. Procesowi decyzyjnemu powinno towarzyszyć kryterium racjonalności działania jednostki. Niejednokrotnie jest ono uzależnione od czynników niezależnych od osób podejmujących decyzje, takich jak uwarunkowania polityczne oraz ograniczenia prawne i finansowe. Jednakże występują również aspekty w pełni zależne od kadry kierowniczej, które determinują proces podejmowania decyzji w postaci cech osobowościowych zarządzających, co z kolei wpływa na akceptowanie danego ryzyka na określonym poziomie, tzw. apetyt na ryzyko [*Enterprise Risk Management...* 2004]. Wszelkie działania kierownictwa w danym obszarze powinny być skorelowane z poziomem akceptowanego ryzyka, jeśli tak nie jest, to działania powinny zostać skorygowane. Poziom apetytu na ryzyko zmienia się w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, warunków i sposobów, w jakich ryzyko jest zarządzane, oraz uwarunkowań decyzyjnych, jakie temu procesowi towarzyszą.

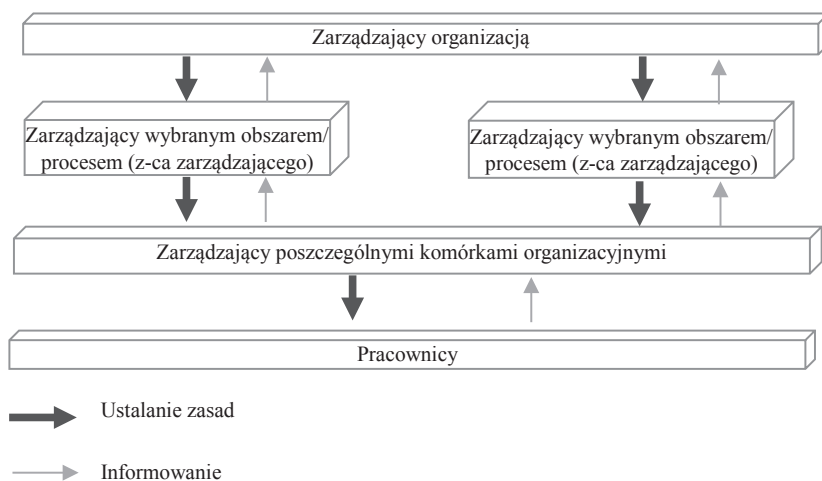
3. System kontroli wewnętrznej, jego rola i znaczenie w organizacji

System kontroli wewnętrznej niczym mur obronny stanowi ogół reguł, struktur, zasobów, podejmowanych działań w ramach organizacji właściwych dla realizacji postawionych przed nią celów i zadań. System ten powinien być zorganizowany w sposób dobrze przemyślany i uporządkowany. Stabilne funkcjonowanie jednostki jest m.in. wypadkową prawidłowo działającego systemu kontroli wewnętrznej. Stanowi on główny system obronny dla jednostki, a jego właściwe funkcjonowanie przyczynia się do ograniczania pojawiających się zagrożeń. System ten powstaje wraz z jednostką, wraz z nią podlega przemianom oraz przekształceniom i z nią zamiera. Z chwilą kształtowania organizacji określone są jej cele, zadania, zasoby niezbędne dla ich realizacji, struktura organizacyjna, procedury, zasady postępowania oraz inne uwarunkowania nadające pewien ład organizacji. Stanowią one elementy systemu kontroli wewnętrznej jednostki.

Jednakże nie każdy system, podobnie jak nie każda armia, jest sprawny. Skuteczność działania systemu kontroli zależy od sposobu jego organizacji, która wpływa na jakość oraz siłę jego działania. Elementy go tworzące powinny stanowić spójną, logiczną całość, uzupełniając się wzajemnie. Wytworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej przyczynia się do maksymalizacji i sprawności działania poszczególnych jego elementów składowych, a tym samym całej organizacji [Kałużny 2008]. O sprawności funkcjonowania systemu kontroli

decyduje osiągnięcie celów przez organizację w sposób efektywny i skuteczny oraz szybkość reagowania na pojawiające się zagrożenia.

Za działanie systemu kontroli wewnętrznej w instytucji odpowiedzialny jest przede wszystkim jej przywódca, czyli osoba zarządzająca. Do jego zadań należy stworzenie takiego układu elementów w systemie, wewnętrznie skoordynowanego, który zapewni właściwe oraz wydajne działanie jednostki, a także wypracowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających podatność danych elementów systemu na pojawiające się zagrożenia, bowiem z ryzykiem mamy do czynienia na każdym poziomie zarządzania, począwszy od najniższych szczebli, poprzez średnie, aż po najwyższy. Na rysunku 1 wskazano osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej, a tym samym kształtowanie się poziom ryzyka w organizacji.



Rys. 1. Odpowiedzialność za systemu kontroli wewnętrznej i zarządzanie ryzykiem w jednostce

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że system kontroli wewnętrznej koncentruje się na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym i monitorowania.

Poziom strategiczny (główna linia obrony – decyzyjna) obejmuje zarządzającego organizacją oraz kierujących poszczególnymi pionami czy obszarami jednostki. Osoby te mogą się zmieniać w zależności od struktury organizacyjnej instytucji, dodatkowo w przypadku większych jednostek mamy często do czynienia z funkcjonowaniem rad nadzorczych, które również powinny zostać umiejscowione na poziomie strategicznym. Osoby te są odpowiedzialne za ustanowienie zasad i reguł funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej, a także jego organizację w całej instytucji oraz w poszczególnych obszarach jej działalności.

Na poziomie operacyjnym znajduje się kierownictwo poszczególnych komórek organizacyjnych, pracownicy oraz inne osoby generujące informacje dla zarządzają-

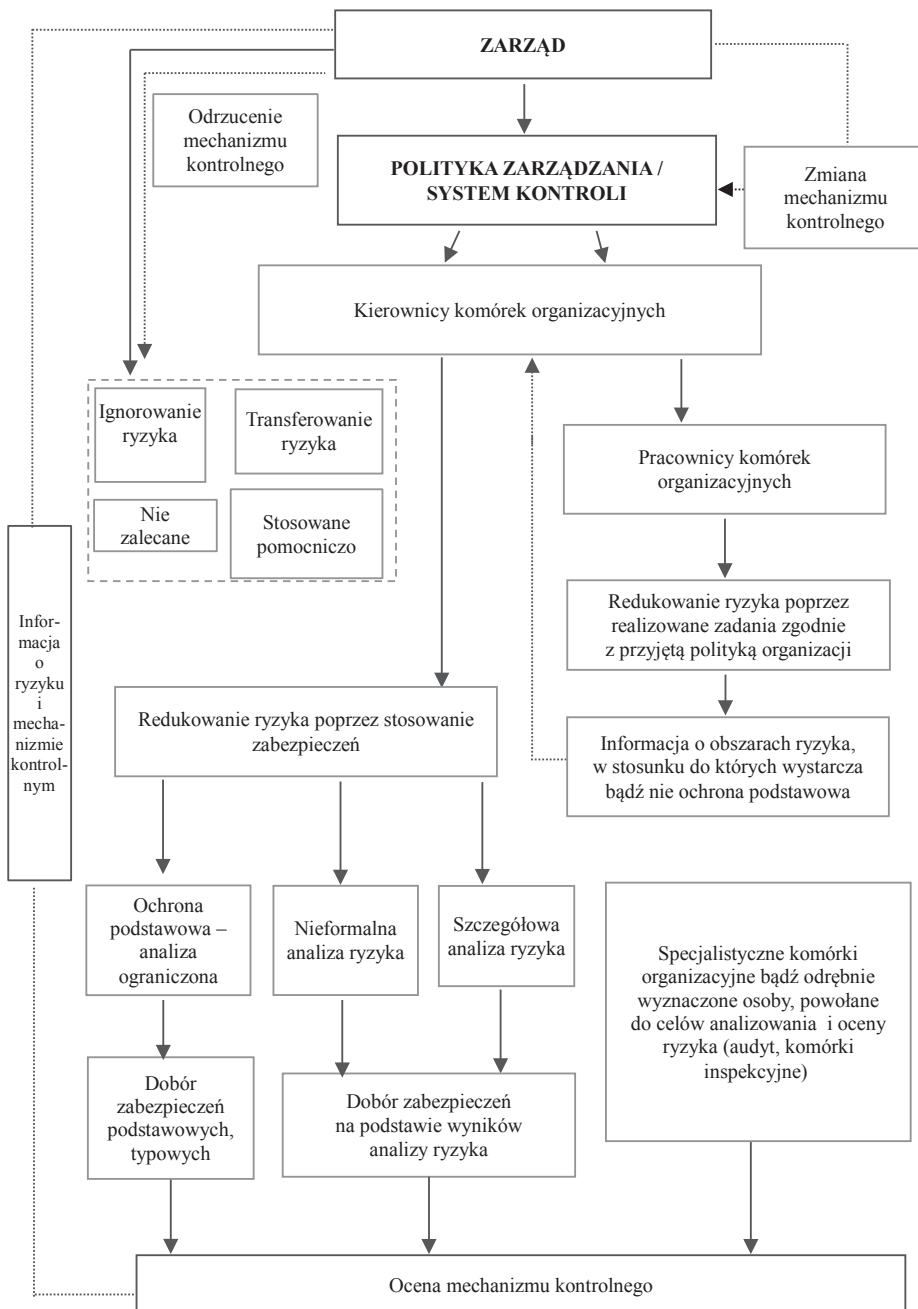
cych jednostką. Osoby te realizują przyjętą politykę działania jednostki, a także dostarczają informacji na temat prawidłowości oraz efektywności jej funkcjonowania, w tym potencjalnych zagrożeń związanych z realizacją celów instytucji.

Poziom monitorowania odnosi się do wypracowania w organizacji odpowiednich procedur, które pozwolą na bieżące i okresowe kontrolowanie przyjętego systemu zarządzania jednostką. W jego wyniku kierujący instytucją otrzymują informację, czy ustalone przez nich zasady działania są przestrzegane, funkcjonują właściwie, są aktualne oraz stanowią skuteczną ochronę przed zagrożeniami, co zostało zaprezentowane na rys. 1 w formie strzałki „informowanie”. Kadra zarządzająca ponosi odpowiedzialność za ustanawianie zasad funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej, jednakże każda osoba, zarówno w postaci pracownika, jak i członka kadry kierowniczej, jest odpowiedzialna za dostarczanie informacji na temat sprawności działania przyjętego systemu poprzez informowanie o pojawiających się zagrożeniach i słabościach funkcjonujących mechanizmów kontrolnych w ramach ograniczania ryzyka.

System kontroli wewnętrznej obejmuje zakresem swojego działania wszystkie obszary organizacji, cele jej działania, regulacje, na podstawie których prowadzi swoją działalność, zasoby oraz ustanowione wewnętrzne procesy i procedury działania, stanowiąc tym samym wewnętrzne otoczenie organizacji. Ustanowiony system kontroli wewnętrznej działa wewnątrz organizacji, ale na jego funkcjonowanie ma również wpływ otoczenie zewnętrzne, charakteryzujące się różnym stopniem złożoności i zmienności, a tym samym odmienną podatnością na ryzyko [Klincewicz 2010]. W szczególności dotyczy to uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, handlowych, środowiskowych, regionalnych czy też konkurencyjności. Są to czynniki, które mają duży wpływ na środowisko wewnętrzne organizacji, a tym samym na funkcjonujący system kontroli wewnętrznej [Moeller 2011], generując pojawiające się zagrożenia w postaci ryzyka.

4. System kontroli wewnętrznej ukierunkowany na ograniczanie ryzyka

System kontroli wewnętrznej stanowi i powinien tworzyć pierwszą linię obrony przed zagrożeniami, odmienną w różnych instytucjach. Jego specyficzną cechą jest zależność od człowieka bądź grupy ludzi, ich umiejętności, kwalifikacji, podatności na ryzyko, skłonności i łatwości analizowania informacji, podejmowania decyzji, zdolności komunikacji oraz szeregu innych czynników. Dlatego też nie ma i nie może być jednego stałego wzorca określającego działanie tego systemu, uniwersalnego do zastosowania w każdej instytucji. Zasada „jeden rozmiar pasuje do wszystkich” (por. [Osborne, Geabler 2005]) w tym przypadku nie ma zastosowania. System ten jest odmienny w każdej jednostce, dostosowany do struktury, zasobów oraz cech osób zarządzających. Ulega transformacjom, w zależności od potrzeb i oczekiwań kierującego, uwarunkowanych jego cechami osobistymi, sytuacją organizacji oraz



Rys. 2. Schemat funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej ukierunkowanego na zarządzania ryzykiem w organizacji

Źródło: opracowanie własne, por. [Białas 2006, s. 95].

kształtowaniem się czynników zewnętrznych. Należy jednak podkreślić, że bez względu na okoliczności powinien być tak zorganizowany, aby stanowił skuteczną ochronę przed ryzykiem korporacyjnym.

Funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej jest również uzależnione od efektywności działania mechanizmów kontrolnych. Stanowią one działania i czynności podejmowane w ramach wypracowania regulacji systemu, standardów działania czy procedur wykorzystywanych w organizacji w ramach ograniczania ryzyka realizacji jej celów. Każde ryzyko można ograniczyć przy wykorzystaniu więcej niż jednego mechanizmu. Mechanizm kontrolny jest odpowiedni i skuteczny, jeśli spełnia wyznaczoną misję zgodnie z zasadami etyki jednostki, dostarcza dokładnych i wiarygodnych danych, jest zgodny z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami przyjętymi w jednostce, zapewnia ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów oraz odpowiedni poziom bezpieczeństwa majątku [Moeller 2011].

Zarządzanie ryzykiem stanowi nieodzowny element systemu kontroli wewnętrznej, stąd musi być w niego wkomponowany. Na rysunku 2 zaprezentowano schemat systemu kontroli wewnętrznej z uwzględnieniem znaczenia zarządzania ryzykiem.

System kontroli wewnętrznej funkcjonuje w oparciu o przyjętą przez zarząd organizacji politykę zarządzania. Pozostała część kierownictwa, jak również pracownicy organizacji, są odpowiedzialni za realizację tej polityki. Zadania kierownictwa instytucji w przyjętym systemie kontroli wewnętrznej będą nieco odmienne, ale powinny być ze sobą zbieżne i dążyć do redukcji zarówno skutków, jak i prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia, które będzie mieć negatywny wpływ na funkcjonujący system zarządzania jednostki, poprzez stosowanie odpowiednich zabezpieczeń.

Do działań związanych z ograniczaniem ryzyka w ramach kompetencji kierownictwa należy redukcja ryzyka poprzez zastosowanie zabezpieczeń, takich jak tzw. ochrona podstawowa, koncentrowanie się na obszarach najbardziej zagrożonych (analiza szczegółowa) czy poddanie analizie wszystkich systemów funkcjonujących w organizacji (analiza nieformalna) [Białas 2006]). Z kolei do zadań pracowników należy ograniczanie ryzyka w ramach funkcjonującego systemu kontroli wewnętrznej oraz informowanie o potencjalnych zagrożeniach w granicach wykonywanych zadań i obowiązków. Żadne ryzyko zidentyfikowane w ramach organizacji nie powinno pozostać poza kontrolą. Bez względu na działania podejmowane ze strony pracowników, kierownictwo jednostki czy też wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych decyduje o przyjęciu danego mechanizmu kontrolnego, a tym samym redukcji ryzyka, pozostaje w gestii zarządu, czyli osób kształtujących system kontroli wewnętrznej i dowodzących nim. W przypadku uwzględnienia informacji o zmianie bądź wdrożeniu nowego mechanizmu kontrolnego dokonywane są stosowne zmiany w przyjętej polityce zarządzania. Może jednak wystąpić sytuacja, w wyniku której zarząd nie przyjmie zaproponowanego mechanizmu ograniczającego ryzyko i zdecyduje się na brak działań w stosunku do niego, a tym samym jego tolerowanie, bądź dokona przeniesienia części ryzyka na inny podmiot (transfer ryzyka).

Nie jest możliwe zidentyfikowanie wszystkich rodzajów ryzyka, jakie mogą się pojawić w działalności organizacji, ale można dążyć do minimalizacji ich skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia. Biorąc pod uwagę fakt, iż nie istnieją sprawdzone procesy czy modele zarządzania ryzykiem korporacyjnym, nie można również wskazać niezawodnych metod i narzędzi, które są w stanie usprawnić ten proces. Jednakże poprzez podejmowanie działań weryfikacyjnych i monitorujących należy wspomagać kierownictwo w identyfikacji i reakcji na pojawiające się zagrożenia poprzez ocenę i wzmacnianie funkcjonującego systemu kontroli wewnętrznej. Zaangażowanie w tym zakresie powinno koncentrować się przede wszystkim na stronie operacyjnej jednostki, a wyniki dokonanej oceny powinny mieć przełożenie na podejmowane decyzje zarządcze oraz formułowane polityki jednostki, czyli poziom strategiczny organizacji.

5. Zakończenie

Każda organizacja jest narażona na błędy, których niejednokrotnie nie da się uniknąć. Działając w obliczu niepewności, instytucje muszą szybko i skutecznie reagować na zmiany zachodzące w ich otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. W takiej sytuacji niezbędne w procesie decyzyjnym staje się podejmowanie działań, które uchronią organizację przed pojawiającym się ryzykiem. Najważniejsza w tym procesie jest informacja o skuteczności mechanizmów kontrolnych, która musi być aktualna, rzetelna i wiarygodna. Stanowi ona wypadkową sprawnie działającego systemu kontroli wewnętrznej, który im lepiej zorganizowany, tym bardziej przydatnych informacji dla procesu zarządzania dostarcza. Elementy oraz czynniki mające znaczący wpływ na efektywność i sprawność działania systemu kontroli wewnętrznej obejmują w szczególności zasoby ludzkie, ustanowione procedury i przyjęte zasady, wsparcie kierownictwa, system nadzoru, obieg informacji, efektywność komunikacji, dojrzałość i kulturę jednostki, system premiowania i nagradzania, stopień scentralizowania i z informatyzowania organizacji, strategię działania, proces planowania i sprawozdawczości, zapewnienie bezpieczeństwa zasobów oraz informacji. Właściwie zorganizowany, działający i nadzorowany system kontroli wewnętrznej stanowi ochronę jednostki przed ryzykiem.

W praktyce organizacje koncentrują się na zagrożeniach typowych, charakterystycznych dla ich działalności, popadając tym samym w pewną rutynę w sposobie reagowania na nie. Niejednokrotnie powoduje to zaniedbania w obszarach, które nie stanowią najistotniejszych aspektów działalności jednostki, ale ich wystąpienie i zmaterializowanie może spowodować znaczące skutki dla jej funkcjonowania. W związku z tym żadna organizacja nie powinna kierować się schematycznym, szablonowym sposobem postępowania z ryzykiem i reagowania na nie, ale starać się być przewidywalna w odniesieniu do warunków, w jakich działa, jej otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Żaden bowiem system zarządzania nie jest w swej

istocie doskonały, ale trzeba go utrzymywać w ciągłej gotowości poprzez monitorowanie i analizowanie zjawisk zachodzących w organizacji, pojawiających się ryzyk oraz ich przyczyn.

Literatura

- Białas A., 2006, *Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, s. 94-95 .
- BS6079-3: 2000 Project Management Part 3 – Guide to the Management of Business Risk, przytoczone za K.H. Spencer Pickett, 2005, *Essencial Handbook of Internal Auditing*, John Wiley & Sons, Ltd, England, s. 30.
- Drucker P. F., 2006, *Classic Drucker. Klasyczne teksty Druckera z „Harvard Business Review”*, MT Biznes, Warszawa, s. 15.
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*, COSO, September 2004, s. 42.
- Kałużny S., 2008, *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 22-23.
- Klincewicz K., 2010, *Organizacja i otoczenie*, [w:] *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, red. J. Bogdanienko, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 48.
- Moeller R., 2011, *Nowoczesny audyt wewnętrzny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 48-49, 685.
- Osborne D., Geabler T., 2005, *Rzadzić inaczej*, Media Rodzinna, Poznań, s. 25-28.

THE INTERNAL CONTROL SYSTEM AS A STRATEGIC LINE OF DEFENCE AGAINST CORPORATE RISK

Summary: Risk is an inseparable component of any organization regardless of the type and nature of business. It causes that organizations make mistakes, which they may or may not avoid, but certainly organizations can undertake activities that will allow them to predict errors. For this purpose, an appropriate system of internal control is necessary, the organization and actions the management entity bears responsibility for. This system should be the first line of defence of organizations against emerging threats. The aim of the paper is to present the essence and importance of corporate risk for the organization and to show the place and role of the internal control system in terms of risk monitoring and reducing, as well as people responsible for it.

Keywords: corporate risk, risk management, internal control system.