

Bogusław Nadolna

System kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 16, 271-282

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bożena Nadolna

SYSTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Kontrola wewnętrzna posiada zasadnicze znaczenie w realizacji celów przedsiębiorstwa. Pomaga przedsiębiorstwu przystosować się do zmiennych warunków gospodarowania, przeciwdziała marnotrawstwu, a tym samym minimalizuje koszty działalności. Nowoczesna kontrola wewnętrzna powinna nie tylko chronić majątek firmy i jego wykorzystanie, ale również przyczyniać się do jego pomnażania i osiągnięcia optymalnych wyników finansowych. Wymaga to doskonalenia systemu kontroli wewnętrznej w kierunku aktywnego instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem referatu jest przedstawienie istoty i struktury systemu kontroli wewnętrznej oraz jego znaczenia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

1. Istota i zadania kontroli wewnętrznej

Najogólniej kontrolę wewnętrzną określa się jako działalność polegającą na sprawdzeniu prawidłowości przebiegu wewnętrznych procesów gospodarczych w stosunku do zamierzonego celu. W literaturze przedmiotu występują różnorodne definicje kontroli wewnętrznej. Wybrane definicje przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wybrane definicje kontroli wewnętrznej

Autor lub instytucja	Definicja
1	2
COSO	Kontrola wewnętrzna to proces kontrolny realizowany przez zarząd przedsiębiorstwa, kadre zarządzającą i pozostałych pracowników w celu umożliwienia uzyskania efektywności i wydajności operacyjnej, wiarygodności sprawozdań finansowych oraz zgodności z przepisami prawa i innymi regulacjami
INTOSAI	Kontrola wewnętrzna to środki funkcjonalne, za pośrednictwem których kierownictwo jednostki zdobywa pewność ze źródeł wewnętrznych, że procesy, za które ono odpowiada, przebiegają w sposób minimalizujący prawdopodobieństwo wystąpienia oszustwa, błędu czy nieekonomicznych lub nieskutecznych praktyk, posiada ona wiele cech przynależnych kontroli zewnętrznej, lecz może właściwie realizować polecenia tego szczebla kierownictwa, przed którym odpowiada
Rekomendacja H Komisji Nadzoru Bankowego	System kontroli wewnętrznej obejmuje procedury i mechanizmy kontroli wewnętrznej (oraz w szerokim rozumieniu – także jednostka kontroli wewnętrznej), celem kontroli wewnętrznej jest wspomaganie kierownictwa banku i jego pracowników w prawidłowym, efektywnym, rozmyślnym i skutecznym wykonywaniu obowiązków
S. Kałużny	Kontrola wewnętrzna w firmie powinna być ujęta w trwały, samoczynnie i sprawnie działający, kompleksowy, zorganizowany system, czyli strukturalnie uporządkowany układ organizacyjny. Taki układ elementów, który wiąże się z funkcjonowaniem całej firmy i służy realizacji funkcji kontroli, nazywamy systemem kontroli wewnętrznej
M. Klimas	Kontrola wewnętrzna stanowi element składowy organizacji i zarządzania daną jednostką – może być objęty nią całokształt jej działalności, a więc związane z tą działalnością wszystkie problemy ekonomiczne, techniczne, finansowo-księgowo, prawno-organizacyjne itd.
B.R. Kuc	Kontrola wewnętrzna w organizacji jest więcej niż procesem. Jest zorganizowanym systemem, w którym uczestniczą pracownicy i kierownictwo jednostki wspomagani nowoczesnym sprzętem organizacyjno-technicznym
Cz. Paczuła	Kontrola wewnętrzna jest rozumiana jako odpowiednio zaprojektowane i funkcjonujące działania, pozwalające jednostce osiągać racjonalny i sprawny przebieg operacji gospodarczych, prawdziwe informacje finansowe o nich, zgodność tych operacji z prawem i polityką jednostki
E.J. Saunders	Kontrola wewnętrzna to wszystkie te procedury i instrukcje operacyjne, mechanizmy i struktury (organizacyjne i hierarchicznie), przepisy i zarządzenia, inne wymagania itd., które przedsiębiorstwo wprowadza, aby jego działalność była prowadzona w sposób jak najbardziej efektywny, i które razem wzięte stanowią system kontroli wewnętrznej danego przedsiębiorstwa

1	2
K. Winiarska	Kontrola wewnętrzna powinna być sprawnie działającym systemem złożonym z organizacji, metod i procedur każdej dziedziny działalności jednostki w celu zapewnienia jej funkcjonowania

Źródło: Raport COSO wydany w 1992 roku przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (ang. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO) raport pt. Kontrola wewnętrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa, INTOSAI 2000 Standardy kontroli, NIK, Warszawa, s. 74; M. Klimas, Podręczna encyklopedia rachunkowości, Poltext, Warszawa 1997 s. 249; B.R. Kuc, Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 83; Cz. Paczuła, Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą, Difin, Warszawa 1998, s. 14; E.J. Saunders, Kontrola wewnętrzna w bankowości, Fundacja Rozwoju rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 27; E.J. Saunders, Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Akademii Polonijnej, Częstochowa 2003, s. 32; K. Winiarska, Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego, Difin, Warszawa 2005, s. 83.

Przedstawione definicje wskazują na ścisłe związki kontroli wewnętrznej z zarządzaniem. Kontrola wewnętrzna ma szczególne znaczenie przy zarządzaniu partycypacyjnym, gdzie następuje delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania. Proces kontrolny w tych warunkach pozwala kierownikom monitorować postępy w pracy pracowników niższych szczebli, bez ograniczania ich pomysłowości i ingerowania w jej przebieg. Zmienia się więc oblicze kontroli z narzędzia rozliczającego danego pracownika na narzędzie sterujące jego poczynaniami. W tych okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera samokontrola.

Realizacja funkcji kontrolnej jest sprzężona z innymi funkcjami zarządzania, a zwłaszcza z planowaniem. Dzięki sprzężeniu zwrotnemu, które jest specyficzną cechą kontroli staje się możliwe oddziaływanie na przyszłość na podstawie wniosków wynikających z kontroli odnoszących się do przeszłości. Stanowi to kolejny argument za aktywnym charakterem kontroli wewnętrznej w procesie zarządzania. Rozważania te wskazują, że efektywność kontroli wewnętrznej jest uwarunkowana jej współdziałaniem z działaniami wykonywanymi w ramach pozostałych funkcji zarządzania. Te wzajemne uwarunkowania i związki powodują, że kontrolę wewnętrzną należy rozpatrywać jako spójny system wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem, co podkreślają autorzy wyżej wymienionych definicji.

Bliskie związki kontroli wewnętrznej i zarządzania znajdują również swoje odzwierciedlenie w projekcie zmiany ustawy o finansach publicznych, gdzie wprowadza się w miejsce sformułowania „kontrola wewnętrzna” pojęcie „kontrola zarządcza”. Podkreślenie zarządczych funkcji kontroli wewnętrznej rozszerza za-

sadniczo spectrum jej działań z analiz typu *ex post* do działań również typu *ex ante*. Świadczą o tym szeroko omawiane w literaturze przedmiotu przesłanki funkcjonowania kontroli wewnętrznej we współczesnych przedsiębiorstwach. Przykładowo B. Kuc zalicza do nich¹:

- zmniejszenie negatywnych skutków złożoności organizacji,
- unikanie błędów lub uniemożliwianie ich zwiększania,
- radzenie sobie ze zmianą,
- tworzenie wyższej jakości,
- przyspieszanie cykli,
- ułatwianie delegowania uprawnień i pracy zespołowej,
- dodawanie wartości.

Ponadto część autorów wyżej wymienionych definicji uwypukla w nich rolę podmiotów realizujących działania kontrolne, natomiast druga część wskazuje na cel i przedmiot działań kontrolnych. W definicjach COSO i INTOSAI łączy się te dwa aspekty kontroli wewnętrznej. Mając powyższe na uwadze, kontrolę wewnętrzną można traktować jako:

- instrument zarządzania, który w sposób aktywny wpływa na efektywność działania przedsiębiorstwa wskazując na nieprawidłowości i braki w stosunku do założonych planów i obowiązujących regulacji oraz możliwości,

lub też szerzej jako:

- uporządkowany organizacyjnie i wyodrębniony funkcjonalnie podsystem zarządzania ukierunkowany na badanie i weryfikację stopnia realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa w zakresie efektywności gospodarowania zasobami, zgodności z zewnętrznymi i wewnętrznymi regulacjami oraz przestrzegania zasad etyki i odpowiedzialności.

Zakres celów, funkcji i zadań związanych z kontrolą wewnętrzną ewaluował na przestrzeni lat. E. Terebucha wskazywał, że obejmuje ona czynności wykonywane w ramach funkcji zarządzania przez zespół kierowniczy przedsiębiorstwa, jak również przez wyznaczone do tego komórki i osoby. Czynności te polegają na sprawdzeniu, głównie za pomocą porównania z ustalonym zadaniem, wydanym zarządzeniem wewnętrznym lub obowiązującymi przepisami – legalności, rzetelności, prawidłowości przeprowadzonych w przedsiębiorstwie operacji gospodarczych, zarówno za-

¹ B.R. Kuc, *Funkcje i dysfunkcje kontroli*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 17.

mierzonych, jak i faktycznie dokonanych, w celu zwiększenia efektywności działania, zapewnienia ochrony własności społecznej oraz przestrzegania obowiązujących norm prawnych i instrukcji wewnętrznych².

Z kolei K. Winiarska uznaje, że kontrola wewnętrzna sprowadza się do porównania stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym oraz sprawdza cele i środki ich osiągnięcia z poprzednio wyznaczonymi (funkcja informacyjno-sygnalizacyjna). Za główne zadanie kontroli uznaje zabezpieczenie danej jednostki przed stratami, ale jednocześnie uwypukla jej funkcję profilaktyczną, która sprowadza się do sygnałów ostrzegawczych dla pracowników, że ich praca będzie weryfikowana i rozliczana (instrument zapobiegania)³.

Na powyższe cechy kontroli wewnętrznej zwraca uwagę również T. Kiziukiewicz wskazując równocześnie na jej funkcje instruktażowe (wykorzystanie wniosków z kontroli), oraz pobudzające (powiązanie z kontrolą systemu motywacyjnego)⁴.

Mając powyższe na względzie, szczegółowe cele kontroli wewnętrznej powinny koncentrować się na:

- badaniu zgodności kontrolowanych operacji, stanów i działalności gospodarczej z wzorcami (normami prawnymi, planami, stanami pożądanymi ze szczególnym uwzględnieniem zamierzeń;
- przeciwdziałaniu niegospodarności i marnotrawstwu;
- stworzeniu warunków dla ochrony majątku i prawidłowego jego wykorzystania;
- badaniu i ocenie realizacji procesów gospodarczych, porównanie ich z wzorcami i zamierzeniami, ustaleniu ewentualnych odchyłeń, nieprawidłowości i nadużyć jak również wskazaniu pozytywnych przykładów godnych wykorzystania w praktyce jednostki gospodarczej;
- ustaleniu przyczyn i skutków stwierdzonych nieprawidłowości w działaniu kontrolowanego stanowiska pracy lub komórki organizacyjnej, jak również ustaleniu osób odpowiedzialnych za ich powstanie;

² E. Terebucha, *Zasady kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Poradnik księgowego*, PWE, Warszawa 1976, s. 314.

³ K. Winiarska, *Teoretyczne i praktyczne aspekty...*, s. 87.

⁴ T. Kiziukiewicz, *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 188.

- wskazaniu sposobu i środków umożliwiających likwidację nieprawidłowości i niepożądanych stanów w przedsiębiorstwie;
- motywowaniu do działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów zgodnie z celami przedsiębiorstwa.

Zadania te wskazują na znaczne zwiększenie zakresu i funkcji kontroli wewnętrznej. Wykaz funkcji obecnie realizowanych przez kontrolę wewnętrzną przedstawia tabela 2. Należy podkreślić, że zakres i charakter wymienionych zadań zależy od momentu i celu przeprowadzania badań kontrolnych. Przedmiotem badań kontrolnych mogą być zarówno zamierzenia planowane (ocena realności, ewentualnych zagrożeń), bieżące, jak i przeszłe zdarzenia gospodarcze.

Tabela 2. Zakres i charakterystyka funkcji kontroli wewnętrznej

Funkcja	Charakterystyka funkcji
Diagnostyczna	Ocena sytuacji i sformułowanie wniosków z kontroli
Optymalizacyjna	Weryfikacja założeń planowych i podejmowanie działań mających na celu efektywniejszą realizację celów
Korygująca	Eliminowanie skutków niepożądanych odchyłeń
Informacyjno-sygnalizacyjna	Zbiór informacji o niepożądanych działaniach, alarmowanie o nieprawidłowościach
Profilaktyczna	Instrument zapobiegania nieprawidłowościom
Instruktażowa	Wykorzystanie wniosków z kontroli do bardziej efektywnych i zgodnych z przepisami działań
Pobudzająca	Powiązanie z systemem motywacyjnym, motywowanie do pożądaných działań

Źródło: opracowanie własne.

2. Kontrola wewnętrzna jako system

Jak już wspomniano kontrola wewnętrzna powinna być zorganizowana w formie systemu adekwatnego do potrzeb przedsiębiorstwa, składającego się z określonych oraz współzależnych elementów i ogniów kontroli. System ten powinien obejmować wszystkie zasady i procedury kontrolne przyjęte przez kierownictwo jednostki, aby wspomagać realizację jego celów. B. Kuc uważa, że system kontroli „nie oznacza obecnie spójnego rozwiązania, zgodnie z którym prowadzone są wszystkie rodzaje kontroli w przedsiębiorstwie, lecz obejmuje wiele rozwiązań szczegółowych,

uwzględniających zróżnicowane oczekiwania pod adresem kontroli w różnych dziedzinach działalności i na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem⁵.

Przy budowie systemu kontroli należy skutecznie powiązać ludzi sprawujących kontrolę, przedmiot kontroli oraz działania kontrolne, jak również uwzględnić środowisko, w którym te działania są przeprowadzane. W związku z tym system kontroli wewnętrznej należy rozpatrywać w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i funkcjonalnym. Strukturę systemu kontroli wewnętrznej przedstawia rysunek 1. System ten obejmuje:

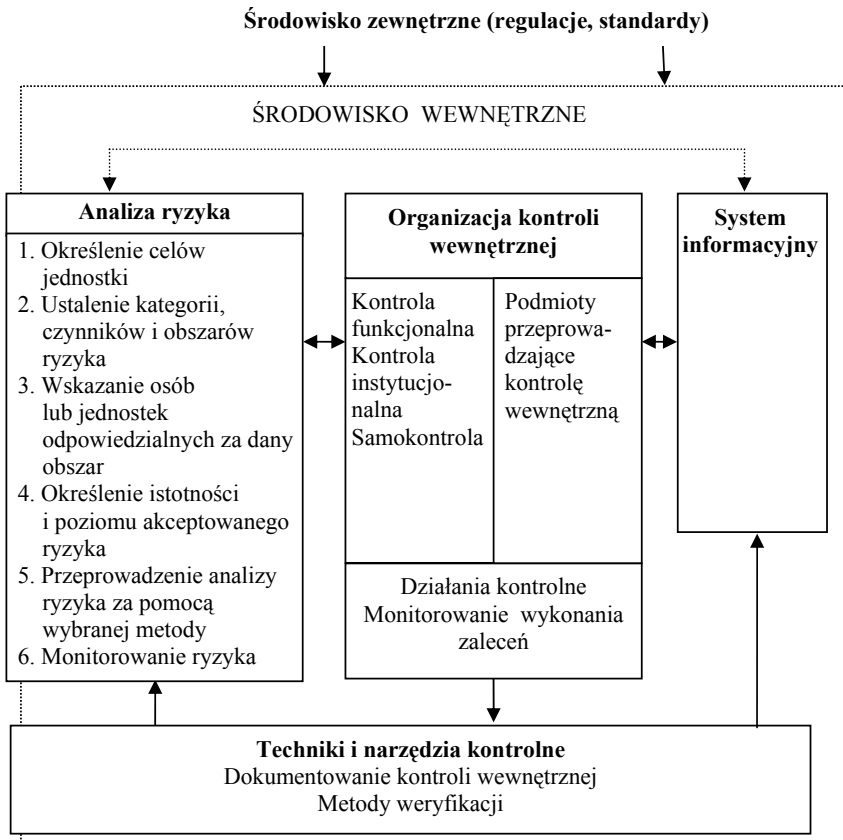
- środowisko kontroli,
- analizę ryzyka,
- czynności kontrolne,
- system informacyjny,
- działania monitorujące.

Kontrola wewnętrzna jest przeprowadzana w określonym środowisku wewnętrznym, ale i zewnętrznym. Szczególny wpływ na jakość działań kontrolnych ma środowisko wewnętrzne. Składają się na nie takie czynniki, jak: wartości etyczne i kompetencje pracowników, styl kierowania przedsiębiorstwem, sposób delegowania uprawnień i odpowiedzialności oraz sposób organizacji i dbałości o rozwój pracowników. Wynika z tego, że środowisko kontroli tworzą pracownicy, wraz z ich indywidualnymi cechami i otoczenie w jakim działają. Zewnętrzne czynniki to przede wszystkim regulacje prawne i wymagania organów nadrzędnych w zakresie kontroli wewnętrznej.

Punktem wyjścia wszelkich działań kontrolnych jest analiza ryzyka. Analiza ta wymaga określenia celów jednostki, ustalenia obszarów ryzyka i jego rodzajów, wskazania osoby lub jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie określonym ryzykiem, wyznaczenia poziomu ryzyka akceptowanego przez kierownictwo, wyboru metody szacowania ryzyka, interpretacji uzyskanych wyników oraz monitorowania ryzyka. Identyfikacja ryzyka powinna ułatwiać zarządzanie nim i dążenie do jego minimalizowania.

⁵ B.R. Kuc, *Funkcje i dysfunkcje kontroli...*, s. 17.

Rysunek 1. Struktura systemu kontroli wewnętrznej



Źródło: opracowanie własne.

Szacowanie ryzyka ma być procesem ciągłym, z uwagi na stale zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, które niosą za sobą nowe potencjalne ryzyka. Za główny cel zarządzania ryzykiem uznaje się zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki. Cele te w procesie kontroli wewnętrznej zostają poddane ocenie według określonych kryteriów. Najczęściej wyróżnia się następujące kryteria:

1. Sprawność organizacji – zdolność przystosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia, na przykład do zmieniających się oczekiwań klientów.

2. Celowość – umiejętność podejmowania działań umożliwiających osiągnięcie założonych rezultatów.
3. Gospodarność – osiągnięcie maksymalnej realizacji celu przy minimalnych nakładach środków.
4. Rzetelność – zgodność dokumentacji ze stanem faktycznym.
5. Legalność – zgodność określonego działania lub decyzji z obowiązującym przepisami.

System kontroli wewnętrznej powinien być elastyczny i dostosowany do specyficznych potrzeb jednostki. Każdy mechanizm kontrolny funkcjonujący w jednostce powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko, które jednostka zamierza ograniczyć. Należy jednak pamiętać, aby koszty wdrożenia oraz stosowania mechanizmów kontroli nie były wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści. Działania kontrolne są podejmowane na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, we wszystkich jego komórkach. Obejmują one dokumentowanie systemu kontroli, dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych oraz gospodarczych, autoryzacje tych dokumentów i ich weryfikację, nadzór i rejestrowanie odstępstw oraz ochronę zasobów.

Istotnym elementem systemu kontroli wewnętrznej jest informacja i komunikacja. Pracownicy jednostki powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich swoich obowiązków. Znacząca jest tutaj nie tylko istniejąca baza informacyjna, ale również skuteczna komunikacja obejmująca przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również odbieranie sygnałów i komunikowanie się z jego otoczeniem. W ramach przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa zadaniem kierownictwa jest przypominanie pracownikom o randze systemu kontroli wewnętrznej w działalności przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem systemu kontroli wewnętrznej jest jego monitorowanie. Ma ono na celu ocenę jakości działania tego systemu. Monitorowanie powinno być procesem ciągłym, wykonywanym w toku bieżących czynności zarządczych. Uzasadnione jest również dokonywanie doraźnych, dodatkowych ocen systemu, których częstotliwość i zakres zależy od oszacowania ryzyka i efektywności bieżących procedur monitorowania. Wykryte w systemie niedociągnięcia powinny być każdorazowo zgłaszane kierownictwu, w celu odpowiednich modyfikacji systemu kontroli wewnętrznej. Za dokonywane oceny odpowiada kierownik jednostki, który może w tym względzie być wspierany przez audytora wewnętrznego.

Skuteczność i jakość systemu kontroli wewnętrznej są uzależnione w dużej mierze od ludzi. Dlatego tak ważne jest określenie ról pełnionych przez poszczególne grupy pracowników w systemie kontroli wewnętrznej. Zarząd ponosi największą odpowiedzialność za działanie systemu i dlatego powinien identyfikować się z systemem. Nastawienie zarządu do kontroli wewnętrznej wpływa na sposób jej traktowania przez pozostałych pracowników. Rolą zarządu jest wyznaczanie kierunków działania, kontrolowanie realizacji celów przedsiębiorstwa oraz przekazywanie odpowiednich wytycznych kadrze kierowniczej. Kadra ta z kolei deleguje na niższe szczeble część odpowiedzialności za realizację wyznaczonych celów i egzekwuje ich wykonanie.

Należy również podkreślić, że kontrola wewnętrzna dostarcza informacji do własnej oceny postępowania kierownictwa. Błędy i niedociągnięcia podległych pracowników mogą mieć swoje źródło w sposobie działania i decyzjach samego kierownictwa.

Reasumując można stwierdzić, że w celu zbudowania prawidłowego systemu kontroli wewnętrznej oraz właściwego jej późniejszego funkcjonowania należy przede wszystkim:

- ustalić zakres i rodzaj decyzji, do którego podejmowania są upoważnione poszczególne organy przedsiębiorstw i poszczególni pracownicy, zakres odpowiedzialności za podjęte decyzje, jak również zakres kontroli realizacji określonych decyzji oraz wskazanie podmiotów przeprowadzających kontrolę,
- wprowadzić prawidłowy system dokumentacji, wyznaczający jej obieg i ewidencję poszczególnych operacji gospodarczych oraz osoby uprawnione do podpisywania dokumentów,
- powierzać odpowiedzialność za poszczególne składniki majątku ściśle określonym pracownikom i wyraźnie określić zakres ich uprawnień i obowiązków,
- stwarzać warunki do przeprowadzania terminowych i rzetelnych inwentaryzacji,
- dbać o nienakładanie się jednocześnie kompetencji kontrolnych i wykonawczych,
- określić właściwy poziom wykształcenia osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie kontroli.

Uwagi końcowe

Kontrola wewnętrzna stanowi istotny element procesu zarządzania. Można nawet stwierdzić, że bez kontroli nie jest możliwe efektywne zarządzanie jednostką. W celu osiągnięcia tej efektywności działania kontrolne powinny być przydatne, powiązane z zakresami odpowiedzialności w jednostce, zorientowane na cele, obiektywne, rzetelne i wiarygodne, realizowane z pożądaną szczegółowością i elastycznością. Cechy te powinny być uwzględniane przy budowie systemu kontroli wewnętrznej. Konstruując system kontroli wewnętrznej należy jednak pamiętać, aby nie doprowadzić do przeformalizowania i nadmiaru kontroli, gdyż prowadzi to do zakłócenia równowagi funkcjonalnej, ogranicza inicjatywę w systemie wykonawczym, a tym samym powoduje obniżenie efektywności działania.

Literatura

- INTOSAI Standardy kontroli, NIK, Warszawa 2000.
- Kiziukiewicz T., *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Klimas M., *Podręczna encyklopedia rachunkowości*, Poltext, Warszawa 1997.
- Kuc B.R., *Funkcje i dysfunkcje kontroli*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Kuc B.R., *Audyty wewnętrzne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
- Paczuła Cz., *Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą*, Difin, Warszawa 1998.
- Raport COSO Kontrola wewnętrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa, Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway.
- Saunders E.J., *Kontrola wewnętrzna w bankowości*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- Saunders E.J., *Audyty i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Polonijnej, Częstochowa 2003.
- Terebucha E., *Zasady kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Poradnik księgowego, PWE, Warszawa 1976.
- Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin, Warszawa 2005.

INTERNAL CONTROL SYSTEM IN ENTERPRISE

Summary

Internal control is essential in achieving the objectives of the company. The aim of the paper is to present the nature and structure of the system of internal control and its importance in the management of the company.

Translated by Bożena Nadolna