

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting.....	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Wiesław Wasilewski

Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: w.wasilewski@wez.uz.zgora.pl

CONTROLLING RYZYKA W INSTYTUCJACH KULTURY

RISK CONTROLLING IN CULTURAL INSTITUTIONS

DOI: 10.15611/pn.2015.399.48

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wagi systemu zarządzania i controllingu ryzyka dla osiągnięcia zamierzeń przez organizacje niekomercyjne. Instytucje te mogą poprzez controlling ryzyka bardziej efektywnie wypełniać swoje zadania. Controlling ryzyka wymusza pojmowanie ryzyka nie tylko jako zagrożenie. W sytuacji, gdy ryzyko zostanie w porę zidentyfikowane i przeanalizowane, może przerodzić się w szansę i stanowić o sile organizacji. Dobrze funkcjonujący system zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania. W ramach controllingu ryzyka winien być wprowadzony mechanizm kontroli zarządczej, której celem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczenie organizacji przed jego niekorzystnymi skutkami, ale i działania zwiększające prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów.

Słowa kluczowe: controlling, ryzyko, instytucja kultury.

Summary: Every single business entity is vulnerable to risk. There are also institutions that try to ensure that the market is risk-safe. Modern management systems help to improve the work of every business entity. Thus it is crucial for the organisations to detect any possible danger quickly enough to eliminate it or to take advantage of it. The objective of this work is to present how the modern forms of management, especially risk controlling method, facilitate the work of organisations. The methods of management that throughout the relevant influence on the occurring risk facilitate the proper activity of the organisations were presented. Thanks to the risk control, the entity is able to benefit from making use of the congruent market information. The institution is also aware of the occurring danger, either internal or external, and is able to react quickly enough. The main aim of managing the risk is adequate influence on the risk that allows achieving the planned goals without any violations.

Keywords: controlling, risk, cultural institutions.

1. Wstęp

W coraz większej liczbie instytucji nieprowadzących działalności gospodarczej wprowadza się elementy zarządzania ryzykiem wraz z controllingiem ryzyka. Założeniem controllingu ryzyka jest wspieranie i koordynowanie procesu zarządzania

ryzykiem. Jego funkcjonowanie sprowadza się do kontroli i monitorowania efektywności podejmowanego ryzyka.

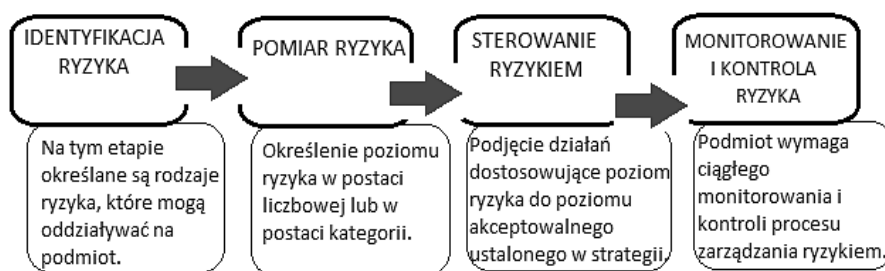
Celem artykułu jest przedstawienie wagi systemu zarządzania i controllingu ryzyka dla osiągnięcia zamierzeń przez organizacje niekomercyjne. Instytucje te mogą poprzez controlling ryzyka bardziej efektywnie wypełniać swoje zadania. Controlling ryzyka wymusza pojmowanie ryzyka nie tylko jako zagrożenie. W sytuacji, gdy ryzyko zostanie w porę zidentyfikowane i przeanalizowane, może przerodzić się w szansę i stanowić o sile organizacji.

2. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem

Ryzyko oznacza możliwość wystąpienia zagrożenia, niesie ono za sobą prawdopodobieństwo wystąpienia straty, osiągnięcia wyniku rozbieżnego z oczekiwanym bądź całkowite nieosiągnięcie zamierzonych celów. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów oraz umożliwić rozwój organizacji, w określonych przypadkach można podejmować ryzyko i traktować je jako szansę na zdobycie dodatkowych korzyści [Wasilewski 2012, s. 301].

Zarządzanie ryzykiem jest długotrwałym procesem i istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie decyzji oraz realizowanie działań prowadzących do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka [Jajuga (red.) 2007, s. 15]. Fundamentalnym celem zarządzania ryzykiem jest poprawienie sytuacji finansowej firmy oraz zapewnienie warunków, by nie ponosiła ona strat większych niż zaplanowane. Należy ograniczać ryzyko i zabezpieczać się przed jego następstwami [Kaczmarek 2008, s. 95].

Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa zawiera w sobie cztery części składowe przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Etapy procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne [Zellmer, Wasilewski 2010, s. 56].

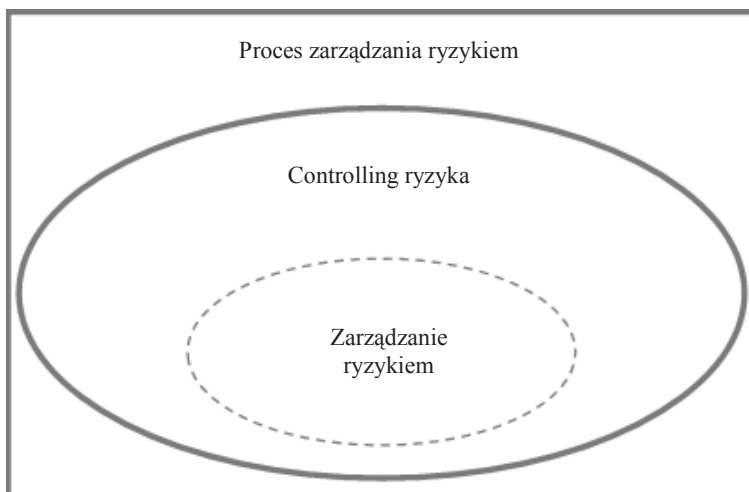
Zarządzanie ryzykiem dzieli się na dwa obszary:

- właściwe zarządzanie ryzykiem, czyli tworzenie infrastruktury zarządzania ryzykiem i wyznaczanie warunków do podjęcia ryzyka;

- controlling ryzyka, którego zadaniem jest analiza wypełniania zasad zawartych w zarządzaniu ryzykiem, a także badanie wpływu ryzyka na wyniki finansowe. Zarządzanie ryzykiem powinno wspierać zarząd organizacji w podejmowaniu decyzji, aby ograniczyć błędy, przyspieszając cały proces decydowania.

3. Controlling ryzyka

Controlling w procesie zarządzania jest odpowiedzialny za kontrolę i monitorowanie podejmowanego ryzyka. Wiąże się to z odejściem od postrzegania ryzyka w ujemnych kategoriach, aby umożliwić rozwój i zwiększyć korzyści. Controlling ryzyka jest ściśle powiązany z procesem zarządzania ryzykiem, gdyż określany jest jako jedna z jego faz, której zadaniem jest wspieranie i koordynowanie procesu zarządzania. Zależność tę przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Etapy procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne [Zellmer, Wasilewski 2010, s. 58].

Controlling w zarządzaniu ryzykiem to [Kaczmarek 2008, s. 98]:

- ustalanie zasad, metod oraz narzędzi zarządzania ryzykiem,
- monitorowanie poziomu ryzyka,
- sterowanie działaniami mającymi ochronić przedsiębiorstwo przed ryzykiem, w tym korzystanie z ubezpieczeń,
- kontrola skuteczności działań podjętych wobec ryzyka,
- raportowanie o ryzyku,
- wspieranie procesu zarządzania ryzykiem w całej firmie,
- szkolenia pracowników uświadamiające możliwe zagrożenia.

Controlling ryzyka odpowiada za kontrolowanie, finansowanie i monitorowanie efektywności podjętego ryzyka w firmie oraz wykorzystanie szans. Controlling ryzyka jest czynnikiem wspierającym osiągnięcie sukcesów przez przedsiębiorstwo. Powinien zabezpieczać jego wyniki finansowe przed ryzykiem poprzez takie działania, jak unikanie niepewności, kontrola ryzyka w otoczeniu przedsiębiorstwa, budowa więzi kooperacyjnych, długoterminowa współpraca z partnerami biznesowymi, elastyczne dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian otoczenia. Zadaniem controllingu na przykładzie ryzyka finansowego jest określenie realistycznej wartości wyników ekonomicznych, uwzględniającej wartość podejmowanego ryzyka. Należy wskazać, jakie wyniki są prawdopodobne, oraz przedstawić kierownictwu organizacji różne możliwe wyniki ekonomiczne w badanym okresie. Wszystkie czynniki ryzyka finansowego, zidentyfikowane i zwartościowane, powinny zostać uwzględnione w przygotowywaniu alternatywnych scenariuszy wyników ekonomicznych [Michalski, Krysta 2006, s. 201].

Controlling ryzyka wymusza odejście od rozumienia ryzyka tylko jako zagrożenie, należy postrzegać je jako szansę na podniesienie zysków przedsiębiorstwa oraz budowanie wartości biznesowej. Ryzyko może mieć niekorzystne efekty wówczas, gdy nie zostanie ono dobrze oszacowane, jest niewłaściwie zarządzane lub stanowi element zaskoczenia. Wyniki podjętego ryzyka mogą przynosić ogromne korzyści.

4. Ryzyko i controlling ryzyka w instytucji kultury

Instytucje kultury działające w dynamicznych warunkach otoczenia narażone są na ryzyko i negatywne skutki jego oddziaływania na osiągnięcie zamierzonych celów, zadań bądź projektów.

Prawidłowo funkcjonujący system zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania. W ramach controllingu ryzyka należałoby wprowadzić mechanizm kontroli zarządczej. Jego celem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczenie organizacji przed niekorzystnymi skutkami ryzyka, ale i działania zwiększające prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów. System składa się z wzajemnie powiązanych elementów:

- środowisko wewnętrzne,
- zarządzanie ryzykiem,
- czynności/mechanizmy kontrolne,
- monitoring i ocena.

Celem controllingu ryzyka jest doprowadzenie do sytuacji, w której kadra zarządzająca nie będzie postrzegać ryzyka jako zagrożenie i podejmować działań zabezpieczających, tylko jako szansę. W tym zakresie controlling ryzyka staje się częścią kontroli zarządczej, w której możemy wyróżnić jego trzy główne elementy [Michalski, Krysta 2006, s. 203]:

- adekwatność alokowanego kapitału do poszczególnych centrów odpowiedzialności;
- monitorowanie ryzyka oraz zarządzanie jego poziomem, który powiązany jest z wytycznymi relacji zysk-ryzyko;
- monitoring wykonanych zabezpieczonych oraz potencjalnych wyników z uwzględnieniem ryzyka.

Kontrola ryzyka obejmuje rozpoznanie oraz analizę zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk zagrażających realizacji celów na szczeblu zarówno danej działalności, jak i całej organizacji. Kierownictwo dokonuje identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka wiążącego się z poszczególnymi celami i zadaniami instytucji.

Zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie, która określa możliwości i skutki oraz prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka. Kierownictwo lub upoważnieni pracownicy określają akceptowalny poziom ryzyka. Następnie określa się rodzaj możliwych reakcji: tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie. Kierownictwo oraz upoważnieni pracownicy określają działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

Mechanizmy kontrolne to zasady i procedury, przy pomocy których zapewnia się realizację wytycznych kierownictwa w odpowiedzi na ryzyko zagrażające realizacji celów. Monitoring to proces oceny jakości działania systemu w określonym czasie. Dyrektor monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jego poszczególnych elementów. Co najmniej raz w roku przeprowadzana jest samoocena systemu kontroli zarządczej.

Najważniejszym i priorytetowym zadaniem controllingu ryzyka w organizacji jest zapewnienie mu długotrwałej egzystencji, przez zagwarantowanie stabilności działania.

5. Zakończenie

Instytucje kultury funkcjonują w specyficznych warunkach na rynku. Są to w większości organizacje samorządowe, działające w sferze zadań publicznych. Wypełniają cele społecznie użyteczne m.in. w zakresie szerzenia kultury i tradycji. Nie są przy tym nastawione na działalność komercyjną.

Controlling ryzyka może mieć korzystny wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwach, dzięki temu możliwe jest lepsze wykorzystanie potencjału danej instytucji. Controlling ryzyka niejako wymusza odejście od rozumienia ryzyka tylko jako zagrożenia, postrzegania go jako szansy na powiększenie zysków organizacji oraz budowanie wartości instytucji. Ryzyko może mieć niekorzystne efekty wówczas, gdy pozostaje niedoszacowane, jest niewłaściwie zarządzane lub stanowi element zaskoczenia.

Dobrze funkcjonujący system zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania. W ramach controllingu ryzyka winien być wprowadzony mechanizm kontroli zarządczej,

której celem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczenie organizacji przed jego niekorzystnymi skutkami, ale i działania zwiększające prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów. Dzięki controllingowi ryzyka zarząd instytucji może w porę zidentyfikować ryzyko, poddać je analizie. Pozwala to na zmniejszenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, zmniejszenie jego niekorzystnego oddziaływania. Dzięki temu można ograniczać straty finansowe, ale i zachować dobry wizerunek. Możliwy jest dalszy rozwój organizacji, poszerzanie zasobów i wypełnianie społecznych i kulturowych misji organizacji.

Literatura

- Diederichs M., 2012, *Risikomanagement und Risikocontrolling*, Vahlen, München.
- Jajuga K. (red.), 2007, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaczmarek T.T., 2008, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Michalski D., Krysta B., 2006, *Nowoczesne narzędzia kontroli zarządzania*, Instytut Doskonalenia Wiedzy o Rynku Energii, Warszawa.
- Wasilewski W., 2012, *Identification of risk in the logistics of enterprises*, [w:] S. Nieszporska, (red.), *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach sektora ochrony zdrowia*, Sekcja Wydaw. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Winter P., 2007, *Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen – Reihe „Controlling“*, Bd. 5, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln.
- Zellmer G., Wasilewski W., 2010, *Definition and classification of enterprise risk – the prerequisite of risk identification in effective risk management process*, Management, vol. 14, no. 2, s. 54-65.