

## Audyt wewnętrzny w doskonaleniu działów badawczo-rozwojowych

Katarzyna Piotrowska\*

**Streszczenie:** *Cel* – próba udzielenia odpowiedzi na pytania: Jaką rolę odgrywa audyt wewnętrzny w doskonaleniu funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych? Czy audyt wewnętrzny może stanowić narzędzie zarządzania procesami innowacyjnymi w podmiocie gospodarczym? *Metodologia badania* – na potrzeby artykułu wykorzystano: analizę literatury przedmiotu i regulacji prawnych, obserwację praktyki gospodarczej oraz wniośki wynikające z badań w zakresie zasad funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych oraz audytu wewnętrznego jako narzędzia wspomagającego zarządzanie. *Wynik* – efektem prowadzonych badań jest określenie roli, jaką powinien pełnić audyt wewnętrzny, stanowiąc narzędzie wspierające proces zarządzania działami badawczo-rozwojowymi w podmiotach gospodarczych, oraz udzielenie odpowiedzi na pytania: Jakie obszary w ramach działalności innowacyjnej należy wyodrębnić dla potrzeb przeprowadzenia audytu wewnętrznego? Czy audyt wewnętrzny ma wpływ na efektywność funkcjonowania działu badawczo-rozwojowego w podmiocie gospodarczym? *Oryginalność/wartość* – brak kompleksowego opracowania dotyczącego procedur postępowania w zakresie wykorzystania audytu wewnętrznego jako wsparcia procesu zarządzania podmiotem gospodarczym w analizie i ocenie funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych. Wskazanie na specyfikę funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych, którą należy uwzględnić w procesie audytu wewnętrznego.

**Słowa kluczowe:** audyt wewnętrzny jako narzędzie zarządzania, specyfika funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych, działalność innowacyjna

### Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy „podmioty uczące się” wspierają swoją działalność operacyjną działalnością innowacyjną. Determinantą działalności innowacyjnej jest działalność badawczo-rozwojowa realizowana w formie jednorazowych lub cyklicznie przeprowadzanych procesów przez specjalnie do tego celu wyodrębnione grupy pracowników. W ramach struktur organizacyjnych zarządzający powołuje specjalne działy, w których odpowiednio dobrany personel realizuje projekty badawczo-rozwojowe. Dla zarządzającego jest to wyzwanie, gdyż kierowanie działami badawczo-rozwojowymi wymaga specjalnego podejścia, zazwyczaj innego od zarządzania pozostałymi procesami w przedsiębiorstwie. Kreatywność, indywidualizm, wysoki poziom ryzyka, znaczne koszty i nieprzewidywalność rezultatów to cechy charakteryzujące działalność badawczo-rozwojową. Zarządzający ma dylemat, w jaki sposób kierować zespołem pracowników, nadzorując efektywność ich

---

\* dr Katarzyna Piotrowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Instytut Rachunkowości, Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej, 53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118-120, e-mail: katarzyna.piotrowska@ue.wroc.pl.

pracy, jednocześnie pozostawiając im samodzielność nieograniczającą ich kreatywności. Dodatkowo trudności związane z planowaniem przebiegu procesu badawczo-rozwojowego uniemożliwiają wykorzystanie metod zarządczych stosowanych w kierowaniu pozostałymi procesami gospodarczymi.

W celu podejmowania odpowiednich decyzji w odpowiednim momencie każdy proces zachodzący w podmiocie gospodarczym wymaga monitorowania, czyli poddawania ciągłej ocenie jego rezultatów. Do sprawnego kierowania zarządzający potrzebuje wsparcia ze strony audytu wewnętrznego. Rekomendacje i zalecenia audytora, jako wynik badań poszczególnych obszarów działalności gospodarczej, wykorzystane przez zarządzającego mogą wpływać na poprawę efektywności prowadzonej działalności. Skoro działalność badawczo-rozwojowa, implikując procesy innowacyjne, ma decydujące znaczenie w zwiększaniu konkurencyjności podmiotu gospodarczego, to audyt działu badawczo-rozwojowego wydaje się być niezbędny do poprawy efektywności jego funkcjonowania. Audyt wewnętrzny, stanowiąc wsparcie procesów zarządczych, może stać się skutecznym narzędziem w doskonaleniu działów badawczo-rozwojowych pod warunkiem uwzględnienia specyfiki funkcjonowania tych działów indywidualnie uzależnionej od konkretnego podmiotu gospodarczego.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania: Jaką rolę odgrywa audyt wewnętrzny w doskonaleniu funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych? Czy audyt wewnętrzny może stanowić narzędzie zarządzania procesami innowacyjnymi w podmiocie gospodarczym? Na potrzeby artykułu wykorzystano: analizę literatury przedmiotu i regulacji prawnych, obserwację praktyki gospodarczej oraz wnioski wynikające z badań w zakresie zasad funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych oraz audytu wewnętrznego jako narzędzia wspomagającego zarządzanie.

## **1. Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające działalność podmiotów gospodarczych**

Audyt wewnętrzny już od wielu lat funkcjonuje w polskiej rzeczywistości gospodarczej. Najczęściej w literaturze przedmiotu definiowany jest jako narzędzie zarządzania w kontekście poprawy efektywności funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Jest również utożsamiany z częścią struktury nadzorującej i kontrolującej działalność gospodarczą jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny.

Audyt wewnętrzny to instrument, który w sposób aktywny, niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, zapewnia skuteczne prowadzenia wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną poprzez ujawnienie braków i słabości oraz wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy, pełniąc funkcję doradczą, jest niezależną czynnością sprawdzającą i oceniającą struktury i działania wewnątrz przedsiębiorstwa, dostarczającą dokładnych analiz, ocen, zaleceń i informacji na temat sprawdzanych struktur i działań (Saunders 2003: 46). Z kolei przez Kuca (2002: 73) audyt wewnętrzny jest wprost defi-

niowany jako narzędzie zarządzania dodatkowo zaprojektowane do badania i sprawdzania, w jakim stopniu określone zasoby i procedury są przestrzegane, oraz do weryfikowania adekwatności i efektywności powyższych zasad i procedur, a także mechanizmów kontroli. Winiarska (2008: 31) również definiuje audyt wewnętrzny jako nowoczesny instrument zarządzania zorientowany na cele jednostki, identyfikujący i oceniający ryzyko działalności, wykorzystywany w sposób niezależny i obiektywny w celu tworzenia wartości dodanej i usprawnienia działalności. Jak wynika z powyższych charakterystyk, wszyscy autorzy w definiowaniu pojęcia odwołują się do zarządzania, określając audyt wewnętrzny jako jego narzędzie, podkreślając doradczą rolę audytu usprawniającą działalność gospodarczą podmiotu oraz mającą wpływ na poprawę efektywności jej rezultatów.

Potwierdzeniem definicji literaturowych są objaśnienia wynikające ze standardów audytu wewnętrznego. Tam też audyt wewnętrzny charakteryzowany jest jako niezależna działalność doradcza i weryfikująca, której celem jest usprawnienie operacyjne podmiotu i wniesienie do niego wartości dodanej. Audyt wewnętrzny pomaga w osiąganiu jego celów poprzez systematyczne i metodyczne podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i zarządzania organizacją (Meller 2011: 247). Zgodnie z regulacjami prawnymi audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych definiowany jest jako działalność niezależna i obiektywna, której celem jest wspieranie kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w jednostce (Ustawa z 27 sierpnia 2007 r...: art. 48).

Inne podejście przy charakteryzowaniu audytu wewnętrznego wykazuje Grocholski (2004: 9). Podkreśla on, że audyt wewnętrzny ma za zadanie stwierdzać fakty przeszłe, towarzyszyć zmianom bieżącym oraz przewidywać przyszłe ryzyko poprzez wykrywanie słabych punktów prowadzonej działalności w różnych jej obszarach. Zwięzłość i trafność definicji w aspekcie teoretycznym ma przełożenie na grunt praktyczny, gdyż czynności podejmowane przez audytora służą bieżącej ocenie działalności gospodarczej, która ma wpływ na efektywność podejmowanych działań w przyszłości na podstawie weryfikacji sytuacji podmiotu gospodarczego w przeszłości.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że audyt wewnętrzny może odgrywać istotną rolę w procesie zarządzania. Służy ocenie efektywności tworzonego przez zarządzającego systemu kontroli wewnętrznej podmiotu gospodarczego, sprawuje funkcje doradcze, wpływając na wzrost efektywności funkcjonowania różnych obszarach działalności gospodarczej. Wykrywając słabe strony podmiotu gospodarczego, audytor identyfikuje przyczyny niekorzystnych zjawisk, rekomendując zarządzającemu stosowne rozwiązania. Audyt musi być instrumentem wykorzystywanym w sposób ciągły i systematyczny w dłuższym okresie. Tylko wówczas istnieje możliwość zweryfikowania jakości prowadzonej działalności gospodarczej we wszystkich jej obszarach, zdiagnozowania przyczyn ewentualnych niekorzystnych zjawisk celem ich eliminacji, a tym samym poprawiania sposobu prowadzenia działalności w przyszłości. Poprawienie efektywności każdego obszaru działalności z osobna wpływa na zwiększenie efektywności działalności podmiotu jako całości.

Ocena audytora ma być niezależna, obiektywna i systematyczna, powinna dotyczyć poszczególnych operacji i systemu kontroli w podmiocie, umożliwiając udzielenie odpowiedzi na pytania: Czy informacje finansowe i operacyjne są dokładne i prawdziwe? Czy ryzyko jest zidentyfikowane i minimalizowane? Czy regulacje zewnętrzne oraz akceptowalne polityki wewnętrzne i procedury są przestrzegane? Czy ustalane są satysfakcjonujące kryteria operacyjne? Czy zasoby są wydajnie, skutecznie i ekonomicznie wykorzystywane, a cele strategiczne efektywnie osiągnęte? (Sawyer za: Herdan i in. 2009: 59). Przy planowaniu czynności audytor w sposób obiektywny ustala hierarchię zadań, dobiera odpowiednie narzędzia, dostosowując je do specyfiki badanego obszaru. Działalność badawczo-rozwojowa jest charakterystyczna, zazwyczaj niepowtarzalna ze względu na swoją odmienność w każdej działalności, silnie sprzężona z przyjętą strategią całego podmiotu. Audytor, oceniając efektywność funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych, powinien czynić to przez pryzmat przyjętej polityki innowacyjnej spójnej z celami strategicznymi całej organizacji.

## **2. Istota funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych**

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest wzrost znaczenia działalności innowacyjnej jako głównego czynnika decydującego o tempie wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz warunkach międzynarodowej współpracy gospodarczej. Podmiot gospodarczy istnieje w określonym celu, czasie i miejscu oraz dzięki realizowanej strategii działania. Sukces polegający na trwałym rozwoju jest osiągany dzięki efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz ich transformacji w produkty rynkowe i usługi przynoszące działalności gospodarczej wymierne korzyści. Wymaga to formułowania misji i strategii dla całego podmiotu gospodarczego, również strategii innowacyjnej jego działalności (Łobejko 2005: 19–22).

Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku stanowi niezbędny warunek przetrwania i rozwoju podmiotu gospodarczego, a w efekcie warunek zwiększenia jego wartości. Jako główne źródło przewagi konkurencyjnej przyjmuje się zwykle niższy koszt lub/i wyróżniający się charakter oferty. Z perspektywy podmiotu istotne jest to, w jaki sposób może ono uzyskać i utrzymać określony rodzaj przewagi (Brdulak, Gołębiowski 2003: 15–16). Podmioty gospodarcze, chcąc podnieść zdolność do konkurowania, muszą wygenerować własne wyróżniające kompetencje, które są zazwyczaj zdeterminowane takimi czynnikami, jak nowe technologie i techniki produkcji, doskonała organizacja pracy, wprowadzanie innowacji, jakość zasobów pracy łącznie z kadrami zaplecza, poziom ich wykształcenia, kwalifikacje menedżerów, generowanie wiedzy, umiejętność odpowiedniej integracji i koordynacji działań podmiotów współtworzących wartość dodaną.

Przewaga konkurencyjna wynika zatem z potencjału konkurencyjnego oraz odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa zapewniającej właściwy w danych warunkach dobór zasobów i umiejętności, ich sprawne wykorzystanie i pomnażanie oraz tworzenie nowych. Gdy zasoby i umiejętności są ponadto unikatowe (rzadkie) i trudne do naśladowania, łatwiej

o zapewnienie trwałej przewagi konkurencyjnej (Penc 2002: 6; Brdulak, Gołębiowski 2003: 15–16) dzięki działalności innowacyjnej realizowanej przez pracowników działów badawczo-rozwojowych.

„Przedsiębiorcą jest ten, kto wprowadza nowe kombinacje” – napisał przed laty Schumpeter. Chodziło mu przy tym nie tylko o wyroby i procesy, lecz również o organizację, rynki zbytu i źródła zaopatrzenia. Z biegiem czasu kluczowe zadanie zarządzającego, jakim jest wprowadzanie innowacji w najróżniejszych dziedzinach, przysyłane były dobrą organizacją procesów i produktywnością. Podobnie dużą uwagę poświęcono długofalowemu planowaniu i radzeniu sobie z czynnikami niepewności. Zawsze przy tym podkreślano znaczenie racjonalności i porządku. Dopiero gdy stopniowo wąskim gardłem zaczął stawać się zbyt, więcej uwagi skierowano na zdolność podmiotu gospodarczego do wprowadzania innowacji. Wraz z tym upowszechniła się dyskusja o kulturze przedsiębiorstwa i znaczeniu potencjału ludzkiego. W ostatnim czasie niektóre podmioty gospodarcze w poszukiwaniu efektywności zredukowały personel do granic możliwości i tym bardziej zainteresowane stały się innowacjami, nie widząc już innych sposobów przeciwstawiania się konkurencji.

We współczesnym świecie sprawnie funkcjonujące zespoły pracowników działów badawczo-rozwojowych mogą zapewnić efektywność funkcjonowania całej działalności gospodarczej. Wprowadzenia na rynek tego, czego potrzebuje klient, ale jeszcze nie znajduje w sprzedaży, może zapewnić przedsiębiorstwu poważne i długofalowe atuty konkurencyjne. Działalność gospodarcza wymaga różnych kombinacji techniki, a także zorganizowania odpowiedniego systemu zarządzania i finansowania. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga więc stworzenia koncepcji i wprowadzenia nowych form działalności, nowych sposobów postępowania, nowych technik wytwarzania czy różnych alternatywnych form nakładów. Przedsiębiorstwa, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, muszą poszukiwać nowych, lepszych dróg rywalizacji i wprowadzania na rynek innowacji (Cibrowski 2002: 82).

Za wprowadzanie innowacji zazwyczaj odpowiedzialne są specjalnie do tego celu powoływane działy, a w mniejszych strukturach organizacyjnych grupy osób realizujące zadania o charakterze badawczo-rozwojowym. Osoby odpowiedzialne za prowadzenie działań badawczo-rozwojowych muszą wyróżniać się spośród innych kreatywnością rozumianą jako wrodzona i mistyczna zdolność, która może być udziałem tylko nielicznych. Odpowiednia kadra w procesie badawczym będzie pozytywnie wpływała na jakość wynalazku, ale jeszcze nie przesądzi o sukcesie jego wykorzystania. Współcześnie wiadomo, że dobrze prosperujący i przede wszystkim dobrze współpracujący z innymi działami dział badawczo-rozwojowy jest atutem w walce z konkurencją, dlatego też należy go doskonalić, aby osiągnął jak najwyższy poziom swojego rozwoju.

Za prawidłowe funkcjonowanie działu badawczo-rozwojowego (i innych) odpowiedzialni są prawidłowo przygotowani ludzie. Losy każdego podmiotu gospodarczego zależą od wysoce uzdolnionych inżynierów, projektantów i specjalistów, którzy wprowadzają odpowiedni wyrób na rynek. Należy zwrócić uwagę na to, że w dzisiejszej gospodarce za podstawę sukcesu powinno czynić się wiedzę, a nie pauperyzację czynnika ludzkiego. Nowoczesne podmioty gospodarcze są podmiotami opartymi na wiedzy. Zmierzch produkcji o wysokim

stopniu pracochłonności sprawił, że na rynku pojawiły się podmioty, które czerpią wartość dodaną z wiedzy ludzkiej i potencjału intelektualnego organizacji (Penc 2002: 7).

Wzrost znaczenia roli działów badawczo-rozwojowych w walce o klienta spowodował większe zainteresowanie ze strony zarządzających usprawnieniem organizacji działań w tych pionach. Przyjrano się organizacji działów badawczo-rozwojowych pod kątem zatrudnienia, tempa realizacji zadań, liczby realizowanych przedsięwzięć, metod zarządzania pracą, ludźmi itp. Z kolei poddanie działów badawczo-rozwojowych odpowiedniej analizie umożliwia ocenę realizowanych działań oraz trafności podejmowanych w nich decyzji. Przy czym wydaje się, że działalność badawczo-rozwojowa wymaga szczególnego sposobu kontrolowania. Umożliwia to szybkie reagowanie w sytuacji zagrażającej właściwemu przebiegowi procesu innowacyjnego, zabezpieczając cały podmiot gospodarczy przed ewentualnymi niekorzystnymi rezultatami tego procesu.

Konieczność wspierania audytem wewnętrznym zarządzającego specyficzną, odrębną od pozostałych obszarów działalnością badawczo-rozwojową wydaje się być oczywista. Skuteczność zarządzania działalnością badawczo-rozwojową w dużej mierze będzie uzależniona od efektów pracy audytora. Efektywność audytu będzie zapewniona dzięki dokładnemu zapoznaniu się ze specyfiką funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych w innych organizacjach, przyjęciu właściwego, indywidualnego w swoim charakterze modelu funkcjonowania własnego działu badawczo-rozwojowego i odpowiedniej strategii innowacyjnej przyjętej przez podmiot gospodarczy, uwzględniającej branżę i rodzaj działalności gospodarczej, jak również sposób działania zespołu odpowiednio dobranych pracowników.

### **3. Rola audytu wewnętrznego we wspomaganii funkcjonowania działalności badawczo-rozwojowej**

Audyt działu badawczo-rozwojowego polega na ustaleniu rzeczywistego sposobu podejmowania działań przez jego pracowników w odniesieniu do postulowanych wzorców, następnie zdiagnozowaniu przyczyn ewentualnych negatywnych rezultatów prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej i wskazaniu ich wpływu na pozostałe obszary działalności gospodarczej. Efektem audytu będzie ocena jakości prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej zgodnie z zasadami oszczędności, wydajności i skuteczności ustalonymi na potrzeby możliwości oceny efektywności pracy działów badawczo-rozwojowych w konkretnym podmiocie gospodarczym. Audytor uzyskuje wystarczającą pewność co do rekomendowania zmian mających na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania obszaru badawczo-rozwojowego w ramach działalności gospodarczej, a tym samym jego udoskonalenie.

Doskonalenie oznacza podnoszenie sprawności funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Jest integralną częścią funkcjonowania podmiotu i stanowi element jego strategii (Duraj, Mikołajczyk za: Lisiński 2011: 115). Zgodnie z innymi definicjami doskonalenie to zbiór technik zmian lub interwencji obejmujący swoim zasięgiem zarówno szeroko rozumiane zmiany struktury systemów całej organizacji, jak i grupową lub indywidualną pomoc spe-

cialistyczną pracownikom (Robbins za: Lisiński 2011: 115), lub też popierane przez naczelne kierownictwo długofalowe działanie zmierzające do ulepszenia sposobu rozwiązywania problemów i odnowy organizacji, zwłaszcza przez skuteczniejszą i opartą na współpracy diagnozę. Powyższe definicje wpisują się w definicję audytu wewnętrznego.

Dla potrzeb opracowania została wykorzystana charakterystyka doskonalenia rozumiana jako każde celowo wprowadzone usprawnienie w systemie wykonawczym i systemie zarządzania nie tylko podmiotem gospodarczym, ale i jego obszarami, na przykład badawczo-rozwojowym, zmierzające do poprawy sprawności jego funkcjonowania poprzez poprawę efektywności funkcjonowania poszczególnych jego obszarów (Lisiński 2011: 116).

Najczęściej efektywność funkcjonowania działu badawczo-rozwojowego sprawdzana jest do optymalizacji czasu wykonania projektu przez ten dział, kosztów jego realizacji oraz rezultatów. W ramach poszczególnych obszarów działalności badawczo-rozwojowej można dokonywać usprawnień polegających na (Baratte 1999: 20–23; Neukirchen, Palasz 2001: 32–35):

1. Zmianie w sposobie zarządzania kadrami tych działów. Pozostawienie swobody pracownikom przy realizowaniu zadań na etapie badawczym, a zaostrzenie nadzoru i kontroli na etapie rozwojowym i wdrożeniowym. Prace nad nowymi wyrobami obejmują w pierwszej fazie wiele chaotycznych działań. Dopiero później wprowadzany jest do nich ład i porządek choćby z uwagi na normy techniczne i inne przepisy. Kierownictwo potrzebuje wycucia, w którym momencie należy żądać większej dyscypliny w pracach rozwojowych. Przedtem jednak wskazane jest tolerowanie twórczego chaosu.
2. Integrowaniu prac badawczo-rozwojowych z procesami produkcji, marketingiem, zaopatrzeniem, finansami. Inżynierowie naczelni powinni integrować pracę różnych działów, mając na uwadze, by wysiłki wszystkich składały się w jedną całość, aby klient ostatecznie otrzymał produkt, z którego będzie zadowolony.
3. Selekcji przedsięwzięć realizowanych przez pracowników działów badawczo-rozwojowych na takie, które przynoszą korzyści finansowe dla podmiotu gospodarczego. Wysoce obiecujące, lecz i wysoce ryzykowne przedsięwzięcia należy podejmować tylko wtedy, gdy niepowodzenie nie zagroziłoby egzystencji całego podmiotu. Każde nowe realizowane przedsięwzięcie wymaga dokonania pomiaru i ocena ryzyka jego powodzenia w aspekcie ryzyka całej działalności gospodarczej.
4. Wprowadzeniu zadaniowego systemu prac, czyli realizowaniu przedsięwzięcia od początku do końca w zespole. W nowoczesnych przedsiębiorstwach coraz większą rolę odgrywają zespoły zadaniowe, zwłaszcza w przypadku prac rozwojowych. Podstawową zaletą zespołów zadaniowych jest to, że obejmują przedstawicieli różnych specjalności i funkcji, zadanie jest nadzorowane przez jednego kierownika odpowiadającego za dane przedsięwzięcie od początku do końca. W ten sposób możliwe jest całościowe i symultaniczne zajmowanie się danym przedsięwzięciem, z czego wynikają oszczędności czasu i pieniędzy. Wyrób najwcześniej, jak tylko jest to możliwe, trafia na rynek, zapewniając przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

5. Organizowaniu małych działów badawczo-rozwojowych koncentrujących się na określonych pojedynczych zadaniach. Dawniej siłą napędową innowacji były z reguły wielkie koncerny, dzisiaj liczne innowacje rodzą się coraz częściej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Niemniej jednak rutynowa działalność badawczo-rozwojowa, kosztowna i ryzykowna ze względu na brak przewidywalności jej rezultatów jest nadal możliwa jedynie w dużych strukturach organizacyjnych.
6. Współpracy z klientami, otoczeniem i co najważniejsze – konkurencją (alianse strategiczne). Wobec rosnącej kompleksowości kosztownych technologii podmiotom gospodarczym coraz trudniej jest przeprowadzać indywidualnie wielkie programy badawcze. Prowadzi to często do współpracy w dziedzinie technologii oraz badań, dzięki czemu można obniżyć koszty i zminimalizować ryzyko niepowodzenia.

Uwzględniając powyższe, należy podkreślić, że zadania audytu wewnętrznego, szczególnie planowane w zakresie możliwości oceny działu badawczo-rozwojowego, będą musiały być zróżnicowane w zależności od charakteru, środowiska i poziomu rozwoju podmiotu gospodarczego, roli, jaką przypisuje się audytowi w podmiocie gospodarczym (prewencyjna, informacyjna, doradcza, kontrolna i instruktazowa), oczekiwań zarządu i reakcji na ustalenia audytu, jak również umiejętności, doświadczenia i kompetencji audytorów wewnętrznych dokonujących oceny. Należy również uwzględnić kształtujące audyt czynniki wewnętrzne w danym podmiocie, na przykład podejście pracowników, jak i zewnętrzne z otoczenia podmiotu, na przykład sytuacja w branży, gusta klientów itp.

W aspekcie prowadzenia audytu wewnętrznego działu badawczo-rozwojowego zadania audytora będą polegały przede wszystkim na identyfikacji ryzyka, na jakie narażony jest podmiot gospodarczy, i udoskonaleniu procesów zarządzania tym ryzykiem, monitorowaniu i udoskonalaniu systemu kontroli wewnętrznej, które obejmują również dział badawczo-rozwojowy, dokonaniu oceny działań operacyjnych pod względem ich zgodności z celami strategicznymi podmiotu gospodarczego i polityką innowacyjną przez niego prowadzoną. Jednym z głównych zadań będzie przekazywanie kierownictwu podmiotu wniosków i rekomendacji dotyczących badanego obszaru na podstawie wykonanych zadań. Nie jest ryzykowne stwierdzenie, że audyt działu badawczo-rozwojowego jest specyficzny i wymaga innego przygotowania, odpowiedniego zaplanowania w aspekcie szacowania ryzyka, sposobu oceny poszczególnych pracowników i efektów ich pracy. Niemniej jednak, jak wynika z powyższego, staje się najskuteczniejszym narzędziem w kwestii doskonalenia funkcjonowania działu badawczo-rozwojowego.

## **Uwagi końcowe**

Wnioski wynikające z przeprowadzonych badań w zakresie roli audytu wewnętrznego jako narzędzia zarządzania w doskonaleniu działów badawczo-rozwojowych realizujących projekty innowacyjne mające wpływ na zwiększenie efektywności funkcjonowania podmiotu gospodarczego są następujące:

- a) determinantą procesów innowacyjnych jest działalność badawczo-rozwojowa realizowana w specjalnie wyodrębnionych w ramach struktur organizacyjnych działach;
- b) działalnością badawczo-rozwojową należy kierować, wykorzystując w tym celu rekomendacje audytu wewnętrznego, co polega na kontroli i ocenie efektywności jej rezultatów zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym;
- c) specyfika działów badawczo-rozwojowych (kreatywność pracowników, konieczność współpracy, brak pewności co do rezultatów prowadzonych działań, wysokie koszty podejmowanych przedsięwzięć) wymaga odpowiedniego sposobu zarządzania i prowadzenia audytu wewnętrznego;
- d) istotną rolę w doskonaleniu funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych może pełnić audyt wewnętrzny tylko wówczas, gdy przy planowaniu poszczególnych zadań audytowych będzie uwzględniał charakterystyczną dla konkretnego podmiotu gospodarczego specyfikę funkcjonowania tych działów;
- e) tylko skuteczny (efektywny) audyt wewnętrzny działów badawczo-rozwojowych zapewni skuteczne zarządzanie, przyczyniając się do zwiększenia efektywności funkcjonowania całego podmiotu gospodarczego.

Strategia funkcjonowania działów badawczo-rozwojowych musi być wpisana w ogólną strategię podmiotu gospodarczego. Znajomość strategii innowacji oraz specyfiki organizacji działów badawczo-rozwojowych jest niezbędna w procesie przeprowadzania audytu wewnętrznego tych działów. Skuteczny audyt wewnętrzny będzie stanowił narzędzie zarządzania, wpływając na zwiększenie efektywności kierowania tymi działami, a tym samym na wzrost efektywności całego podmiotu gospodarczego. Brak jednolitych procedur postępowania w ramach audytu działów badawczo-rozwojowych ze względu na ich indywidualny charakter wymusza na audytorze elastyczność w planowaniu audytu z jednoczesną dbałością o zapewnienie niezależności i obiektywności przy formułowaniu oceny jakości funkcjonowania działu.

## Literatura

- Baratte H. (1999), *Tworzenie warunków sprzyjających innowacjom*, „Zarządzanie na Świecie” nr 3.
- Brdulak H., Gołębiowski T. (2003), *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa.
- Cibrowski R. (2002), *Międzynarodowy transfer techniki a potencjał innowacyjny Polski*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” nr 4 (16).
- Grocholski H. (2004), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Instytut Rachunkowości i Podatków, Warszawa.
- Herdan A., Stuss M.M., Krasodomska J. (2009), *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w SA*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kuc B.R. (2002), *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Lisiński M. (2011), *Instytucja jako obiekt doskonalenia*, w: *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, red. M. Lisiński, PWE, Warszawa.
- Lobejko S. (2004), *Systemy innowacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

- Moeller R. (2011), *Nowoczesny audyt wewnętrzny*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Neukirchen H., Palass B. (2001), *Usprawnianie organizacji prac badawczo-rozwojowych*, „Zarządzanie na Świecie” nr 7.
- Penc J. (2002), *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1 (107).
- Piaszczyk A. (2010), *Audyt wewnętrzny*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
- Saunders E.J. (2003), *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW–Edukator, Częstochowa.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r., poz. 885 ze zm.).
- Winiarska K. (2008), *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa.

## INTERNAL AUDIT IN THE IMPROVING OF THE R & D DEPARTMENTS

**Abstract:** *Purpose* – this article attempts to answer the questions: what is the role of internal audit in improving the functioning of the R&D departments? whether internal audit can be management tool of the processes innovative in the business entity? *Design/methodology/approach* – in the article was used methodology: the analysis of literature and regulations, business practices and observation of the study’s conclusions on the principles of operation of the R&D departments and internal audit as a tool to support management. *Findings* – the result of the study is to determine the role of internal audit, which the of management tool of the department of the R&D in the business entities, and to answer the questions: what areas within the framework of innovative activity must be distinguished in the internal audit and whether the internal audit has an impact on the effectiveness of the R&D department in the business entity? *Originality/value* – there is no comprehensive study on procedures of the internal audit, which is the support for the management of economic entity in the analysis and evaluation of the operation of research and development departments. An indication of the specific of functioning R&D departments, which must be taken into account in the process of internal audit.

**Keywords:** internal audit as a management tool, the specifics of the operation of the R&D departments, innovation activities

### Cytowanie

K. Piotrowska (2015). *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu działów badawczo-rozwojowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 111–120; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).