

Zbigniew CIEKANOWSKI¹

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej²

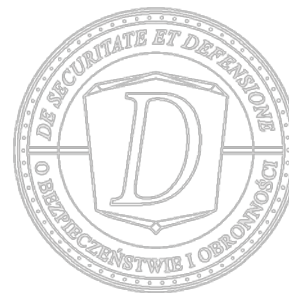
zbigniew@ciekanowski.pl

Henryk WYRĘBEK³

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach⁴

Wydział Humanistyczny, INSiB

Henryk.Wyrebek@uph.edu.pl



ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

ABSTRAKT: Ryzyko to zjawisko towarzyszące każdej działalności ukierunkowanej na osiągnięcie założonych celów. Zjawisko to powstaje z różnych zagrożeń związanych z poniesieniem straty przez przedsiębiorców i inne podmioty gospodarcze. Obecnie wzrasta liczba sytuacji ponoszenia ryzyka. Wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości mają styczność z czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które budzą niepewność. Rezultatem tej niepewności jest ryzyko związane z każdym rodzajem działalności. Dlatego ważne jest aby w każdym przedsiębiorstwie podejmowano działania zmniejszające niepewność oraz listę błędnych decyzji powodujące ryzyko działania. Przedstawiony artykuł ma charakter opisowy, w którym przeprowadzono analizę źródłową. W artykule przedstawiono znaczenie oraz uwarunkowania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

SŁOWA KLUCZOWE: ryzyko rynkowe, ryzyko specyficzne, proces zarządzania ryzykiem, metody identyfikacji ryzyka

RISK MANAGEMENT

ABSTRACT: Risk is a phenomenon associated with any activity aimed at achieving its objectives. This phenomenon arises from the different risks of incurring losses by entrepreneurs and other business entities. Today, an increasing number of situations to take risks. All organizations, regardless of size come into contact with internal and external factors that give rise to uncertainty. The result of this uncertainty is the risk associated with any type

¹ Zbigniew Ciekanski – dr hab. profesor Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Zainteresowania naukowe skupiają się zarówno wokół zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem kryzysowym jak i z szeroko rozumianym bezpieczeństwem. Autor kilkudziesięciu książek i ponad stu opracowań krajowych i zagranicznych z powyższej problematyki..

² Pope John Paul II State School Of Higher Education in Biała Podlaska.

³ Henryk Wyrebek – dr hab. profesor Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół problemów interdyscyplinarnych: nauki o zarządzaniu oraz nauki o bezpieczeństwie i obronności. Autor ponad 100 publikacji naukowych.

⁴ Siedlce University of Natural Sciences and Humanities.

of business. It is therefore important to any enterprise undertaken measures to reduce uncertainty and a list of wrong decisions causing a risk of action. This paper is descriptive in which the analysis of the source. The article presents the significance and conditions of enterprise risk management.

KEYWORDS: market risk, specific risk management process, methods of risk identification

WPROWADZENIE

Każda decyzja podejmowana przez przedsiębiorców związana jest z określeniem stanu w przyszłości. Nigdy nie można ustalić, jak w przyszłości będą wyglądać czynniki, które będą stanowić podstawę w podejmowaniu decyzji. Ryzyko w tym przypadku polega na tym, że decyzja podjęta dzisiaj w przyszłości może nie przynieść oczekiwanych efektów⁵.

Postęp nauki i techniki z jednej strony przyczynia się eliminowania ryzyka, a z drugiej strony towarzyszy powstawaniu nowych form ryzyka. Głównym źródłem mogą być nie tylko trendy technologiczne, ale również rzeczywistość gospodarcza. Nie wszystkie przedsiębiorstwa posiadają strategie lub modele decyzyjne, ułatwiające eliminację nieoczekiwanych działań wpływających na powstawanie ryzyka. W efekcie większość przedsiębiorstw działa w sytuacji kryzysowej, co jest spowodowane brakiem wewnętrznej oraz zewnętrznej równowagi w funkcjonowaniu firmy⁶.

Dawniej głównym sposobem radzenia sobie z ryzykiem było niepodjęcie działań związanych z ponoszeniem wysokiej odpowiedzialności za ryzykowne skutki. W zmniejszaniu ryzyka pomagały programy bezpieczeństwa, skierowane na unikanie strat. Uzyskanie doświadczenia pozwala również zmniejszyć ryzyko. Jednak w większości ryzyka nie da się uniknąć. Każda jednostka jest narażona na liczne stany ryzyka powodowane sytuacją gospodarczą kraju, ciągłymi zamianami na rynku światowym oraz innymi sytuacjami ekonomicznymi wpływającymi na powstawanie ryzyka i niepewności.

ISTOTA RYZYKA

Zdefiniowanie ryzyka jest zadaniem dość trudnym, a podanie jednoznacznej, precyzyjnej definicji jest wręcz niemożliwe. Ryzyko jest definiowane na bazie różnych nauk i teorii, m.in. w ekonomii, naukach behawioralnych, naukach prawnych, psychologii, statystyki, ubezpieczeniach, teorii prawdopodobieństwa i innych. Słowo ryzyko pochodzi od staro włoskiego *risicare*, które oznacza „odważyć się”. Zatem wynika, że ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Wiążąc ryzyko z wyborem, potwierdzamy nierozzerwalny związek z ryzyka z czasem.

Już od kilkudziesięciu lat próbuje się zdefiniować ryzyko. I tak: w 1901 roku A.H. Willet twierdził, że ryzyko jest czymś obiektywnym, związanym z subiektywną niepewnością.

⁵ W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa 2001, s. 8.

⁶ M. Castells, *Siła tożsamości*, Warszawa 2008, s. 289.

Definicja ta jest jednak bardzo nieprecyzyjna ze względu na wieloznaczność pojęcia „niepewność”. W roku 1921 F.H. Knight opublikował swoją koncepcję niepewności mierzalnej i niemierzalnej, gdzie pierwszą nazwał ryzykiem a drugą niepewnością sensu stricte.

W 1966 r. w USA zostały opublikowane dwie definicje ryzyka ubezpieczeniowego – w pierwszej ryzyko zostało określone jako niepewność co do nastąpienia określonego zdarzenia w warunkach istnienia dwóch lub większej ilości możliwości. W drugiej definicji przez ryzyko ubezpieczeniowe rozumiano ubezpieczoną osobę lub przedmiot⁷.

Ryzyko koreluje ze wszystkimi naszymi działaniami, lecz niektóre spośród nich je zwiększają, a inne zmniejszają. W teorii ekonomii ryzykowne działania charakteryzują się:

- prawdopodobieństwem wystąpienia określonego wyniku;
- pewnym przedziałem zmienności wszystkich możliwych wyników⁸.

W ekonomicznym aspekcie na ogół stwierdzamy, że ludzie chcą unikać niepewności co do swojego dochodu i konsumpcji. W momencie, kiedy staramy się unikać ryzyka i niepewności, wykazujemy niechęć do ryzyka. Daną osobę charakteryzuje niechęć do ryzyka, kiedy przykrość spowodowana utratą danej kwoty dochodu jest dla niej większa, niż przyjemność płynąca z uzyskania tej samej kwoty dochodu.

W kategoriach koncepcji użyteczności, niechęć do ryzyka jest równoznaczna z malejącą krańcową użytecznością dochodu. Niechęć do ryzyka oznacza, że przyrost użyteczności osiągnięty dzięki uzyskaniu dodatkowej jednostki dochodu jest mniejszy, niż utrata użyteczności spowodowana utratą tej samej kwoty dochodu.

W celu redukcji negatywnych skutków występowania różnych rodzajów ryzyk, rynek radzi sobie przez rozkładanie ryzyka. W tym procesie gdy występuje ryzyko zbyt duże, aby mogła je ponieść wyłącznie jedna osoba, zostaje tak rozłożone, że tylko niewielkie ryzyko ponosi duża liczba ludzi. Jedną z podstawowych form rozkładania ryzyka jest ubezpieczenie⁹.

Zarządzanie ryzykiem to proces realizowany zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jej pracowników, uwzględniony w strategii działania i dotyczący całej jednostki. Celem zarządzania ryzykiem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na jednostkę (realizację jej celów), utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne, a więc nie dające 100% gwarancji, zapewnienie realizacji celów organizacji.

RODZAJE RYZYKA

Ryzyko jest pojęciem szerokim, dlatego można wyróżnić wiele podziałów ryzyka. Rodzaje ryzyka można sklasyfikować według różnych kryteriów. Biorąc pod uwagę kryterium efektu można wyróżnić:

- ryzyko rynkowe;

⁷ W. Ronka-Chmielowiec, *Ubezpieczenia – rynek i ryzyko*, Warszawa 2002, s. 134.

⁸ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, Warszawa 2003, s. 398.

⁹ P. Samuelson, W. Nordhaus, *Ekonomia*, Warszawa 2004, s. 325.

– ryzyko specyficzne¹⁰.

Ryzyko rynkowe, zwane inaczej ryzykiem systematycznym, związane jest z czynnikami, które wpływają na osoby lub firmy ale są od nich niezależne. Wiązą się one z siłami przyrody oraz wynikają z warunków ekonomicznych danego rynku i rynku globalnego. Należą do nich m.in. zmiany stopy procentowej, prawa podatkowego oraz sytuacja polityczno-ekonomiczna gospodarki.

Ryzyko specyficzne, określane inaczej ryzykiem indywidualnym, wiąże się z przyszłymi zdarzeniami, które można w znacznej części kontrolować i przewidywać¹¹. Źródłami ryzyka specyficznego jest: zarządzanie firmą, dostępność surowców, konkurencja jak również poziom dźwigni finansowej oraz operacyjnej.

W literaturze można wyróżnić wiele podziałów ryzyka. Według M. Księżyk biorąc pod uwagę kryterium źródeł zysków przedsiębiorcy, można zauważyć następujące formy ryzyka:

- ryzyko niewypłacalności skutkujące możliwością upadku firmy;
- ryzyko czyste, inaczej statystyczne, mające związek ze zjawiskami klimatycznymi i koniunkturą;
- ryzyko jako wynagrodzenie za innowacje i przedsiębiorczość¹².

Dodatkowo L. Korzeniowski przedstawia inne formy ryzyka, tj.:

- ryzyko tożsamości – wiąże się z identyfikacją, jest to stwierdzenie, że określona osoba, przedmiot lub organizacja są tożsame z inną osobą, organizacją lub przedmiotem;
- ryzyko wiarygodności – w tym przypadku wiara jest pewnością, że coś jest prawdziwe¹³.

W działalności przedsiębiorstwa wg M.G. Lusztyna można zidentyfikować następujące formy ryzyka:

- biznesowe (reputacji, konkurencji);
- finansowe (stopy procentowej, walutowe);
- kredytowe (niewypłacalności kontrahentów);
- operacyjne (klęsk, żywiołowych)¹⁴.

M. Biegański proponuje podział ryzyka na dwie charakterystyczne grupy:

- ryzyko strategiczne, wpływające na siłę konkurencyjną banku w długim okresie, wiążące się z profilem działalności, systemem zarządzania jak również strukturą organizacyjną;
- ryzyko operacyjne, składające się z dwóch podgrup: ryzyko w obszarze finansowym oraz techniczno-organizacyjnym¹⁵.

Według T. Kaczmarka można zaobserwować ryzyko:

- prawne – wiążące się z możliwością poniesienia strat w wyniku prowadzenia przez daną organizację działalności wykraczającej poza odpowiednie przepisy prawne oraz zawiera brak możliwości wyegzekwowania warunków sporządzonych umów i porozumień;

¹⁰ J. Głuchowski (red), *Leksykon finansów*, Warszawa 2001, s. 266.

¹¹ *Ibidem*, s. 266.

¹² M. Księżyk, *Ekonomia*, Kraków 2006, s. 208.

¹³ L. Korzeniowski, *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, Kraków 2002, s. 128.

¹⁴ M.G. Lusztyn, *Value at Risk – zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, <http://www.finance.info.pl>, (20.12.2014).

¹⁵ M. Biegański, *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, Poznań 2001, s. 9-15.

- kontraktowe i ryzyko siły wyższej – polega na wystąpieniu klęsk i wypadków żywiołowych o dużym zasięgu działania, stany, których źródłem są konflikty społeczne i czyny niedozwolone, wypadki techniczne, wypadki losowe wynikające z zawartych transakcji handlowych (np. wybór nieodpowiedniego kontrahenta, dostawa towaru odbiegającego jakościowo od ustaleń kontraktowych);
- gospodarcze wiąże się zarówno ze sferą mikro jak i makroekonomiczną. Zwykle każdy podmiot gospodarczy musi mieć prawo do podejmowania decyzji ryzykownych. Jednak ryzyko powinno być podejmowane świadomie. Oznacza to bowiem, że jednostka podejmująca ryzyko powinna w pełni zdawać sobie sprawę z konsekwencji podjętej decyzji;
- transakcyjne związane z realizacją kontraktu eksportowego i importowego – objawia się ono w przypadku niedotrzymania zobowiązań umowy przez uczestników transakcji oraz w wyniku wystąpienia nieoczekiwanych okoliczności, mających charakter siły wyższej;
- transportowe – każdy rodzaj transportu wiąże się z ryzykiem, że przewożony towar może ulec uszkodzeniu bądź zniszczeniu;
- organizacyjne – bardzo ważne jest prowadzenie procedur kontrolnych, tworzenie struktur organizacyjnych oraz całej strategii. Ważna jest również cykliczna analiza istniejącego stanu organizacji;
- operacyjne – jest związane z rozwiązywaniem skomplikowanych kwestii dotyczących pracowników, ich osobowości, a także zagadnień technicznych oraz organizacji i kontroli organizacji¹⁶.

Tak jak istnieje wiele definicji ryzyka, tak również można wyodrębnić wiele klasyfikacji i rodzajów ryzyka. Powyżej przedstawione zostały niektóre próby klasyfikacji ryzyka według kilku wybranych autorów.

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Proces zarządzania ryzykiem polega na identyfikacji, ocenie, kontrolowaniu oraz finansowaniu zagrożenia i powstałej szkody. Procedura ta musi być jednak poprzedzona analizą możliwości wystąpienia ryzyka. Analiza ryzyka zazwyczaj zawiera trzy elementy:

- zbiór informacji;
- rozpoznanie zagrożeń ;
- zbiór danych niezbędnych do szacowania ryzyka.

Polega ona na rozpoznaniu, zrozumieniu natury ryzyka, poznaniu w jaki sposób powstają ryzyka i w jaki sposób wpływają na zaistnienie strat lub korzyści. Analiza pozwala na zorientowanie się, w jaki sposób powstają straty i w jaki sposób konkretne następstwo zdarzeń przekształca zagrożenie w stratę. Ocenie poddawane są zidentyfikowane potencjalne zagrożenia, rodzaj ryzyka występujący przy zidentyfikowanych zagrożeniach lub ich kombinacjach, stopień

¹⁶ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 11-41.

narażenia stref pośrednich, opis skutków oddziaływania zagrożenia, ich wpływu i czasu odczuwania oraz kosztów¹⁷.

W zarządzaniu ryzykiem wymienić można kilka głównych procesów. Posłużmy się najpierw modelem opartym na popularnej metodyce PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) Guide, gdzie wyróżnia się:

1. planowanie zarządzania ryzykiem;
2. rozpoznawanie ryzyk;
3. przeprowadzanie jakościowej analizy ryzyka;
4. przeprowadzenie ilościowej analizy ryzyka;
5. planowanie reakcji na ryzyka;
6. monitorowanie i kontrolowanie ryzyk.

Planowanie zarządzania ryzykiem. Ponieważ ryzyko bardzo często stanowi zagrożenie, które jest niewiadome i zmienne, istotne jest, aby plan zarządzania nim był wykonywany w: regularnych odstępach czasu, przed istotnymi zmianami, kolejnymi etapami, a także w odniesieniu do ocen postępów projektu.

Według planu proponowanego przez C. Pritcharda pierwszymi częściami są opis i podsumowanie projektu, gdzie wytycza się cele, wymagania i właściwości operacyjne. Następnym krokiem jest określenie uwarunkowania zarządzania ryzykiem – omawia się dotychczasowe środki zapobiegawcze, a także tolerancję interesariuszy wobec ryzyka. Kolejne punkty są bardzo istotne. Po pierwsze, rozpisana jest struktura zarządzania ryzykiem – czyli, ogólnie rzecz biorąc, narzędzia którymi posługujemy się przy mierzeniu ryzyka. Po drugie, opisane są problemy związane z realizacją, czyli po prostu rozwiązania stosowane w zarządzaniu ryzykiem. Plan kończą następujące punkty: inne istotne plany, gdzie proponowane są alternatywne rozwiązania, podsumowanie metodologii, pozwalające szybko przejrzeć dotychczasowe rozwiązania, bibliografia, czyli spis dokumentów, oraz zatwierdzenie – czyli lista osób odpowiedzialnych za przygotowanie i wdrożenie planu.

Rozpoznanie ryzyk i przeprowadzenie analiz. Ogólnie ujmując, pierwszym krokiem jest identyfikacja ryzyk, czyli ich charakterystyka w stosunku do projektu – czyli jak na niego wpływają i jakie są ich cechy charakterystyczne. Analiza jakościowa to proces hierarchizowania ryzyk wedle zagrożenia i prawdopodobieństwa. Tego typu ocena często jest dokonywana w sposób subiektywny. Analiza ilościowa, to analiza ryzyk oparta na danych liczbowych.

Planowanie reakcji na ryzyka. Jest to proces, który wymaga zazwyczaj dużej znajomości branży i w którym pole działania jest praktycznie nieograniczone. Polega on na opracowaniu rozwiązań zmniejszających zagrożenia i zwiększających szanse. Przykładowo, jeżeli występuje wysokie ryzyko awarii systemów, można zastanowić się nad zamówieniem komponentów wyższej jakości.

¹⁷ www.seib.uksw.edu.pl, (07.01.2016).

Monitorowanie i kontrolowanie ryzyk. Najważniejszą częścią tego procesu jest wdrażanie planów reakcji na ryzyka, a także śledzenie rozpoznanych ryzyk, rozpoznawanie nowych i zarządzanie rejestrem ryzyk. Istotne jest także, aby dotychczasowe działania podlegały ciągłej ocenie i wnioski aplikowane były w dalszym zarządzaniu ryzykiem w projekcie¹⁸.

ZADANIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Zarządzanie ryzykiem niezaprzeczalnie wymaga od przedsiębiorstwa poświęcenia pewnych środków finansowych oraz zasobów ludzkich w celu stworzenia struktury odpowiedzialnej za tę działalność. Ponadto samo stosowanie technik ograniczających ryzyko praktycznie zawsze wiąże się z kosztami. W związku z powyższym firma może podjąć decyzję o zatrzymaniu całości ryzyka, zwłaszcza jeżeli realizuje bardzo niskie marże i koszty ograniczenia ryzyka przekroczyłyby potencjalny zysk na transakcjach¹⁹. Zniechęcać do stosowania zabezpieczeń mogą oprócz wysokich kosztów także utrudnienia w dostępie do instrumentów zarządzania ryzykiem (np. wysoki poziom minimalnej kwoty transakcyjnej wymaganej przez bank), wysoki poziom depozytów zabezpieczających, trudności w uzyskaniu informacji koniecznych do samodzielnej wyceny instrumentów, oraz fachowych prognoz finansowych, a także niska płynność rynku instrumentów pochodnych²⁰. Ponadto, decydując się na zabezpieczenie przed ryzykiem finansowym, przedsiębiorstwo naraża się na niebezpieczeństwo ogromnych strat spowodowanych przez niewystarczająco precyzyjny system procedur kontroli lub oszustwa pracowników odpowiedzialnych za transakcje na rynkach terminowych. Liczne przykłady bankructw lub wielkich strat spowodowanych nadużyciami w bankach i korporacjach transnarodowych w ostatnim dziesięcioleciu wystarczająco uświadamiają rozmiar zagrożenia.

Do korzyści płynących z zarządzania ryzykiem zalicza się:

- zwiększenie możliwości pozyskiwania kapitału,
- możliwość zwiększenia dźwigni finansowej,
- obniżenie kosztu kapitału,
- uniknięcie kosztów przejściowej złej sytuacji finansowej lub bankructwa,
- odniesienie korzyści podatkowych,
- zapewnienie stabilności środków przeznaczonych na inwestycje strategiczne firmy.

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym obejmuje osiem powiązanych elementów:

1. Środowisko zewnętrzne – obejmuje charakter organizacji i stanowi podstawę postrzegania i reagowania na ryzyko przez pracowników, filozofii zarządzania ryzykiem i dopuszczalny poziom ryzyka, uczciwość i wartości etyczne oraz środowisko pracy.

¹⁸ <http://ryzykoprojektowe.pl>, (07.01.2016).

¹⁹ K. Krzyżaniak, *Odpowiednia strategia zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*, „Rynek Terminowy”, nr 10, 2000, s. 45.

²⁰ *Ibidem*, s. 46-30.

2. Wyznaczanie celów – cele są ustalane przez kierownictwo przed identyfikacją zdarzeń, które warunkują poziom ich osiągnięcia. Kierownictwo posiada procedury ustalania celów, zgodnie z misją i wizją oraz poziomowi dopuszczalnego ryzyka.
3. Identyfikacja zdarzeń – muszą być zidentyfikowane wszystkie potencjalne zdarzenia zewnętrzne i wewnętrzne, z podziałem na ryzyka i szanse. Te ostatnie są uwzględniane w strategii firmy i w procesie ustalania celów.
4. Ocena ryzyka – analiza i ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka jest podstawą decyzji o sposobie zarządzania ryzykiem. Ryzyko oceniane jest jako ryzyko wewnętrzne i nieodłączne.
5. Odpowiedź na wystąpienie ryzyka – kierownictwo wybiera rodzaj reakcji: unikanie, akceptacja, ograniczanie lub dzielenie się ryzykiem. Opracowuje zestaw działań w celu powiązania ryzyka z dopuszczalnym jego poziomem.
6. Mechanizmy kontrolne – polityki i procedury ustalone i realizowane w celu efektywnej realizacji reakcji na ryzyko.
7. Informacja i komunikowanie – odpowiednie informacje zbierane i przechowywane w formie i ramach czasowych umożliwiającym pracownikom wykonywanie swoich obowiązków.
8. Monitorowanie – proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym musi być monitorowany i w razie konieczności – modyfikowany. Stałe monitorowanie realizowane jest przez kierownictwo, niezależne oceny lub oba te czynniki²¹.

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE RYZYKO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Chcąc zinterpretować zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie należy prześledzić listę czynników kształtujących zjawisko ryzyka w przedsiębiorstwach. Znajdują się one głównie w systemie w którym działa dana organizacja. Jeżeli systemem tym jest firma wówczas ryzyko może być kierowane z następujących kierunków:

- sił i zjawisk przyrody;
- konkurencji firm krajowych;
- zmian przepisów prawnych;
- nieprzewidywalności kursów walut i zachowań giełdy;
- zmienności preferencji klientów;
- niedostatecznie wysokiego kapitału zagrażającego płynności finansowej firmy;
- przestarzałego zarządzania, nieadekwatnego do aktualnych wyzwań utrzymania się w biznesie;
- braku kompetentnych pracowników w firmie.

Z analizy czynników wynika, że największy wpływ w dziedzinie ryzyka w środowisku pracy mają:

- przyroda ożywiona (jako czynnik zagrożeń chorobowych);

²¹ www.coso.org, (09.01.2016).

- przyroda nieożywiona, a zwłaszcza klęski żywiołowe i ekologiczne;
- technologia (jako czynnik awarii i chorób zawodowych);
- konkurencja;
- globalizacja;
- system finansowy, a w szczególności jego zmienność i nieprzewidywalność;
- system prawny charakteryzujący się zmiennością przepisów i ich niedoprecyzowaniem;
- system społeczny wywołujący napięcia społeczne i nadmierną roszczeniowość,
- nieefektywne zarządzanie;
- niekompetencje kadry specjalistycznej (jako pochodna niedostatków edukacyjnych)²².

Chcąc zahamować występowanie nadmiernych sytuacji ryzykownych należy przestrzegać przepisów BHP, solidnie wykonywać swoje obowiązki, doksztalać się zawodowo, by nie utracić potrzebnych kompetencji wymaganych dla większości nowoczesnych stanowisk pracy. Orientować się w problematyce gospodarczej i kadrowej regionu, aby w razie upadku firmy móc znaleźć nowe miejsce pracy. Należy również podnosić kwalifikacje zbliżone do wykonywanego zawodu. Konsekwencją nieprzestrzegania dla pracownika tych wymagań może być bezrobocie, wypadek przy pracy lub choroba zawodowa.

METODY IDENTYFIKACJI RYZYKA

W. Kopaliński hasło „identyfikacja, (...) identyfikować” objaśnia w sposób następujący: „Ustalenie, stwierdzenie tożsamości: stwierdzać, rozpoznawać, ustalać tożsamość”²³. Możemy zatem stwierdzić, że identyfikowanie ryzyka to rozpoznawanie, ustalanie, stwierdzanie przyczyn i miejsca jego występowania. Identyfikacja ryzyka wiąże się z oceną prawdopodobieństwa zaistnienia zagrożeń i możliwych szans. Bardzo istotnym w identyfikacji ryzyka jest ustalenie stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia określonego zdarzenia oraz ustalenie rozmiarów ryzyka.

„Zatem celem identyfikacji ryzyka jest relatywnie wczesne stwierdzenie zagrożeń dla dalszego istnienia przedsiębiorstwa”²⁴. Za proces identyfikacji ryzyka odpowiada kierownik jednostki. „Identyfikacja ryzyka odbywa się:

- odgórnie – kierownik jednostki lub pozostali kierownicy wyższego szczebla identyfikują ryzyko w organizacji oraz
- oddolnie – kierownicy średniego szczebla i pracownicy identyfikują ryzyko związane z ich działem oraz wykonywanymi zadaniami”²⁵.

W każdej organizacji niezależnie od zakresu i materii działania „powinien funkcjonować skuteczny system wczesnego ostrzegania o zagrażających rodzajach ryzyka”²⁶, przy czym

²² Z. Gil, *Zarządzanie ryzykiem i antyryzykiem w działalności gospodarczej i społecznej*, Kraków 2001, s. 15-23.

²³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989, s. 221.

²⁴ T.T. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 99.

²⁵ B. Jennison, *Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Warszawa 2007, s. 21.

powinno to się odnosić do jej celów. Organizacja powinna opracować odpowiedni program identyfikacji ryzyka wskazując przy tym na optymalne metody jego identyfikacji. Identyfikacja ryzyka jest procesem ciągłym i powinna być wbudowana w system zarządzania organizacją.

Do identyfikacji ryzyka oraz formułowania prognoz wykorzystuje się między innymi: metody identyfikacji ryzyka czyli w sposób świadomy, konsekwentny i systematyczny przeprowadzony zespół czynności z wykorzystaniem optymalnych środków użytych do wykonania konkretnego zadania tj. osiągnięcia wyznaczonego celu.

Można wyróżnić trzy główne metody identyfikacji ryzyka:

1. Analiza zagrożenia: identyfikacja ryzyk, które mogą oddziaływać na zasoby (aktywa).
2. Analiza środowiskowa: identyfikacja ryzyk, które mogą wpływać na działania operacyjne.
3. Scenariusze zagrożenia: specjalistyczna metoda identyfikacji ryzyka wystąpienia oszustwa i/lub zagrożenia, katastrofy (nieszczęścia)²⁷.

Metoda analizy zagrożeń bada oddziaływanie ryzyka na następujących zasobach:

- środki trwałe;
- aktywa finansowe;
- zasoby ludzkie;
- wartości niematerialne i prawne²⁸.

Metoda analizy środowiskowej bada ryzyko powstające w różnych częściach składowych środowiska zewnętrznego takich jak:

- środowisko fizyczne;
- środowisko ekonomiczne;
- regulacje rządowe;
- konkurencja;
- wyborcy/klienci;
- dostawcy;
- technologia²⁹.

Identyfikacja ryzyka w poszczególnych jego kategoriach, może być przeprowadzona za pomocą następujących poszczególnych metod³⁰. Metoda „burzy mózgów” – jej istota polega na zorganizowaniu sesji, w których biorą udział przedstawiciele różnych poziomów jednostki, a zwłaszcza osoby bezpośrednio zaangażowane w wykonanie zadań. Grupa jest złożona z 5-10 osób o różnych specjalnościach oraz zajmuje miejsca w odizolowanym od zewnętrznych zakłóceń pokoju. W czasie ok. 45 min. starają się poprzez swobodne i nieskrępowane pomysły rozwiązać zaprezentowany problem. Pomysły są notowane na tablicy lub kartce papieru przez jedną z osób (najlepiej sekretarza nie biorącego bezpośredniego udziału w seansie). Ważne, aby

²⁶ T.T. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 99.

²⁷ Vide: D. McNamiee, *Oszacowanie ryzyka w audycie zewnętrznym i zarządzaniu*, Warszawa 2004, s. 53.

²⁸ *Ibidem*, s. 59.

²⁹ <http://zarzadzanie-ryzykiem.eprace.edu.pl>, (08.01.2016).

³⁰ A. Kumpiałowska, *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, Warszawa 2011, s. 51.

nie było krytyki ani aktualnego odnoszenia się do propozycji. Nie ma hierarchii pomysłów ani autorytetu mówcy. Istnieje pełna swoboda wypowiedzi. Na końcu procesu analityk poddaje ocenie propozycje, wybierając z nich te, którymi zajmie się w dalszej części analizy. Istotą burzy mózgów jest pobudzanie jej uczestników do zebrania jak największej ilości potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i zadań.

Metoda delficka – należy do grupy metod heurystycznych, w których do podejmowania decyzji wykorzystuje się wiedzę, doświadczenie i opinie ekspertów z danej dziedziny. Wykorzystywana jest do określenia prawdopodobieństwa lub czasu zajścia przyszłych zdarzeń. Postawioną prognozę uzyskuje się poprzez przeprowadzenie serii ankiet wśród ekspertów. Nazwa metody delfickiej pochodzi od nazwy starożytnego greckiego miasta Delfy, gdzie w świątyni Apollina przy pomocy kapłanki zwanej Pytią przepowiadali przyszłość.

Technika grupy nominalnej jest wersją burzy mózgów i została opracowana pod koniec lat 60. XX w. przez Andrew Delbecqę oraz Andrew Van de Vena, amerykańskich uczonych zajmujących się m.in. teorią organizacji, zarządzania i podejmowania decyzji. Umożliwia ona nie tylko generowanie pomysłów, ale i wypracowanie najlepszego rozwiązania. Grupa nominalna składa się z nie więcej niż 10 osób (z praktyki najlepiej jednak podzielić zespół na grupy ok. 5-6 osobowe). Proces wykorzystywany w tej technice ogranicza dominację dyskusji przez jedną osobę, zachęca skromnych i często wycofujących się z dyskusji członków zespołu do uczestnictwa a wyniki podjętej decyzji są optymalne lub spriorytetyzowane pod względem ich użyteczności.

Metoda Crawforda – prowadzący analizę ryzyka powołuje od 3 do 5 ekspertów. Ekspertom podczas jednego spotkania należy przedstawić w jasnej i zwięzłej formie istotę problemu. Prezentacja problemu to bardzo ważny etap, gdyż eksperci muszą w krótkim czasie zorientować się nad czym mają pracować oraz czego się od nich oczekuje. Sformułowanie problemu musi być więc przygotowane wcześniej, a nie tworzone *ad hoc*. Po przedstawieniu zagadnienia eksperci otrzymują po 5 kartek, na których sporządzają 5 różnych odpowiedzi dotyczących poruszonego problemu.

Ankieta ekspercka – metoda podobna do wcześniej opisanej metody Crawforda. Prowadzący przygotowuje ankietę z pytaniami. Pytania powinny być jasne i krótkie. Ankietę rozsyła się do powołanych wcześniej ekspertów. Wypełniają oni ankietę wspólnie i wspólnie się pod nią podpisują. Zakres pytań i czas odpowiedzi ustala analityk w zależności od zagadnienia.

Analiza SWOT – metoda ta polega na odpowiedzi na cztery podstawowe pytania:

- jakie są nasze atuty (silne strony, pozytywne zjawiska na które posiadamy wpływ)?
- jakie są nasze słabości?
- jakie są nasze możliwości (szanse)?
- jakie są zagrożenia?

Pytania te zadawane są w ciągu czterech kolejnych spotkań (mogą być również jednego dnia ale w czterech pojedynczych sesjach) ekspertowi lub grupie ekspertów powołanej przez prowadzącego analizę i zapisywane przez analityka do specjalnego diagramu. Kluczowe znaczenie dla tej metody ma dobór ekspertów.

Myślenie równoległe – jest to metoda myślenia kreatywnego pozwalająca na osiągnięcie lepszych efektów w krótszym czasie, niż metoda tradycyjnej dyskusji opartej na zwalczaniu się przeciwstawnych poglądów przez adwersarzy. Może być stosowana wyłącznie przez analityków prowadzących analizę ryzyka jak i przy współpracy ekspertów. Polega na zaakceptowaniu przez dyskutantów *a priori* wszystkich wypracowanych wcześniej hipotez bez oceny ich prawdopodobieństwa. Dyskutanci razem dążą do jednoczesnego i pełnego rozwiązania problemu. Uzupełniają się i pomagają nawzajem naprowadzić się na właściwy trop.

Analiza morfologiczna – metoda bardzo prosta w opisie jednak trudna w zastosowaniu, w czystej postaci. Polega na wyalienowanej analizie wyodrębnionych aspektów tematycznych. Stosując tą metodę poddajemy poszczególnym analizom wąskie zagadnienia np. aspekt ekonomiczny, prawny, polityczny bez odnoszenia się i brania pod uwagę innych elementów.

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Podstawowe elementy modelowego, kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem obejmują³¹:
Zdefiniowanie celów i zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem

a) określenie polityki zarządzania ryzykiem. Aby prowadzić politykę zarządzania ryzykiem w organizacji, należy najpierw określić, jakie są cele i zadania organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem i uzgodnić je z ogólną strategią organizacji. Przyjęte cele dotyczące zarządzania ryzykiem, obejmujące całą organizację, powinny zostać formalnie przyjęte przez kierownictwo organizacji i zakomunikowane jej pracownikom. Polityka zarządzania ryzykiem zależy w dużej mierze od charakteru organizacji, od jej historycznego podejścia i skłonności do podejmowania ryzyka, zwanej również „apetytem” na ryzyko oraz od uwarunkowań otoczenia, w tym zachowań konkurencji. Odmienne jest podejście do ryzyka przedsiębiorstwa komercyjnego (częściowa akceptacja ryzyka), organizacji non-profit czy organizacji rządowej (maksymalne ograniczenie poziomu ryzyka). Inaczej zachowywać się będzie korporacja międzynarodowa działająca w dynamicznie rozwijającej się branży o wysokiej konkurencyjności, inaczej lokalna firma, operująca w sektorze tradycyjnego przemysłu.

b) ustalenie „wspólnego zrozumienia”. W celu wspomoczenia procesu wprowadzania i utrzymania efektywnego systemu zarządzania ryzykiem, niezbędne jest ustalenie „wspólnego zrozumienia” dotyczącego ryzyka w skali całej organizacji. Bez ustalenia wspólnej płaszczyzny dyskusji na temat ryzyka towarzyszących działalności organizacji, nie jest możliwe zarówno zapewnienie efektywnej komunikacji jak i wprowadzenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem w skali całej organizacji, nie można bowiem zarządzać czymś, co nie jest jednoznacznie zdefiniowane i zidentyfikowane oraz w ten sam sposób rozumiane przez członków organizacji. Różnie bowiem postrzegane jest ryzyko przez pracowników funkcjonujących na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (wyższe kierownictwo, średnie kierownictwo, szeregowi pracownicy), odpowiedzialnych za poszczególne procesy gospodarcze (procesy główne,

³¹ <http://knpf.ug.edu.pl>, (09.01.2016).

pomocnicze) lub zlokalizowanych w różnych jednostkach organizacyjnych (centrala, oddziały) tej samej organizacji. Praktycznym rozwiązaniem wdrożenia „wspólnego zrozumienia” dotyczącego ryzyk w skali całej organizacji jest wykorzystanie standardowego modelu ryzyk szczegółowo definiującego powszechne rodzaje ryzyk, opracowanego dla danego sektora gospodarki i dostosowanie go do specyfiki działalności danej organizacji.

c) zdefiniowanie efektywnej struktury organizacyjnej. Kolejnym elementem systemu zarządzania ryzykiem, niezbędnym do zdefiniowania na etapie kształtowania celów i zadań procesów zarządzania ryzykiem jest określenie roli pracowników i kierownictwa w tym systemie. Wszystkie szczeble organizacji – tj. pracownicy merytoryczni, kierownicy, dyrektorzy, Zarząd, Rada Nadzorcza – powinny posiadać, w obszarze ich dotyczącym, zdefiniowany zakres obowiązków związanych z systemem zarządzania ryzykiem. W ten sposób stworzone mogą być podstawy umożliwiające odpowiedni, aktywny udział pracowników i kierownictwa organizacji w operacyjnym zarządzaniu ryzykami. Dodatkowo, na szczegółowy zakres obowiązków przypisany poszczególnym pracownikom i członkom kierownictwa organizacji w procesie zarządzania ryzykiem, powinien zostać nałożony odpowiedni model komunikowania się, raportowania i koordynowania prac.

Całość przedstawionych powyżej działań to swoista „infrastruktura” systemu zarządzania ryzykiem, wyznaczająca kierunki, ułatwiająca realizację systemu zarządzania ryzykiem. W praktyce, często elementy te nie występują bądź są znacząco ograniczone.

PODSUMOWANIE

Każdy czynnik ryzyka ma określone źródło i przyczyny tkwiące w niepewności stanowiącej nieodzowny element każdego przedsięwzięcia. Co istotne, w powszechnej świadomości ryzyko budzi wyłącznie negatywne skojarzenia, podczas gdy w rzeczywistości konsekwencje wystąpienia danego czynnika ryzyka mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Proces zarządzania ryzykiem pozwala więc przedsiębiorstwom na:

- dostosowanie „apetytu na ryzyko” organizacji do jej strategii;
- zmniejszenie działań niekontrolowanych do minimum, zarówno skutków jak i ilości;
- identyfikację ryzyk oraz ich powiązań między sobą oraz ich wzajemnych relacji;
- łatwe podejmowanie decyzji związanych z ryzykiem czyli unikanie ryzyka, redukcja ryzyka, jego akceptacja oraz podział;
- określenie skutków wprowadzania działań kontrolnych oraz kosztów z tym związanych.

Zarządzanie ryzykiem ma więc podstawowe znaczenie przy osiąganiu celów przedsięwzięcia, a poprzez zastosowanie objętych nim technik możemy minimalizować negatywny wpływ ryzyka, przy jednoczesnej maksymalizacji efektów projektu. Działania obejmujące zakres zarządzania ryzykiem, to jest: planowanie, identyfikacja, analiza jakościowa, analiza ilościowa, zarządzanie reakcją na ryzyko oraz monitorowanie i kontrola, wspomagają kierownictwo przedsięwzięcia przy doprowadzeniu go do szczęśliwego zakończenia.

Należy zwrócić uwagę, iż zarządzanie ryzykiem jest procesem cyklicznym, a więc tylko regularne realizowanie zadań z nim związanych jest gwarantem odpowiedniej skuteczności i efektów w całym cyklu życia przedsięwzięcia.

BIBLIOGRAFIA

- Begg David., Fischer Stanley, Dornbusch Rudiger. 2003. Mikroekonomia. Warszawa: Wyd. PWE.
- Biegański Marian. 2001. Hedging i nowoczesne usługi finansowe. Poznań: Wyd. AE.
- Castells Manuel. 2008. Siła tożsamości. Warszawa: Wyd. Prószyński i S-ka.
- Gil Zdzisław. 2001. Zarządzanie ryzykiem i antyryzykiem w działalności gospodarczej i społecznej, Kraków: WND AGH.
- Głuchowski Jan. 2001. Leksykon finansów. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jennison Bentley. 2007. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, Warszawa: Ministerstwo Finansów.
- Kaczmarek Tadeusz Teofil. 2005. Ryzyko Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Warszawa: DIFIN.
- Kopaliński Władysław. 1989. Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Korzeniowski Leszek. 2002. Firma w warunkach ryzyka gospodarczego. Kraków: European Association for Security.
- Krzyżaniak K. 2000. „Odpowiednia strategia zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie”. Rynek Terminowy (10) : 44-48.
- Księżyk Marianna. 2006. Ekonomia. Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Kumpiałowska Agata. 2011. Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Warszawa: Wyd. C.H. BECK.
- Lusztyn Marek G. Value at Risk – zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, <http://www.finance.info.pl>.
- McNamiee David. 2004. Oszacowanie ryzyka w audycie zewnętrznym i zarządzaniu, Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Ronka-Chmielowiec Wanda. 2002. Ubezpieczenia – rynek i ryzyko. Warszawa: Wyd. PWE.
- Samuelson Paul, Nordhaus William. 2004. Ekonomia, Warszawa: PWE.
- Tarczyński Waldemar, Mojsiewicz Magdalena. 2001. Zarządzanie ryzykiem. Warszawa: PWE.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- www.coso.org
- www.knpf.ug.edu.pl
- www.ryzykoprojektowe.pl
- www.seib.uksw.edu.pl
- www.zarządzanie-ryzykiem.eprace.edu.pl