

# Rozdział I. Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa

## § 1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dużej niepewności. Przejawia się ona zarówno w wymiarze niematerialnym, jak i materialnym. W wymiarze materialnym związana jest z występowaniem ryzyka, które może charakteryzować się zarówno negatywnymi konsekwencjami, jak i pozytywnymi aspektami. Ich wymiar zależny jest od wielu czynników, a w tym przede wszystkim od stosowanych narzędzi zarządzania. Mogą one pozwolić na uzyskanie wartości dodanej poprzez zwiększenie zysków przedsiębiorstwa i jednocześnie zmniejszenie ponoszonych kosztów<sup>1</sup>. Przy tym wartość ta utożsamiana jest z różnicą pomiędzy wartością rynkową produktu, a kosztami poniesionymi w celu jego wytworzenia<sup>2</sup>. Oznacza to, że końcowy koszt zależny jest nie tylko od jakości wykonanego produktu lub usługi, ale również od odpowiedniej organizacji i zarządzania procesem wytwarzania, umożliwiających ograniczenie ponoszonych nakładów. Jest to szczególnie ważne dla uzyskania rentowności firmy, a w konsekwencji jej dalszego funkcjonowania i rozwoju<sup>3</sup>.

Jednym ze skutecznych sposobów zdobywania konkurencyjności na rynku jest wdrożenie odpowiednich metod zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to proces umożliwiający podejmowanie właściwych decyzji, których konsekwencją jest osiągnięcie zamierzonych celów, jednakże w trakcie podejmowanych działań występują okoliczności, które mogą sprawić, iż zakładane plany nie zostaną osiągnięte. Ryzyko jest więc stałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i każdej działalności podejmowanej przez człowieka<sup>4</sup>. Wprowadzenie właściwych mechanizmów zarządzania pozwala na kontrolę jego

---

<sup>1</sup> M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna, s. 65.

<sup>2</sup> A. Wawiernia, Warunki tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie, s. 290.

<sup>3</sup> W. Smid, Boss Leksykon, s. 576.

<sup>4</sup> K. Raczkowski, M. Noga, J. Klepacki, Zarządzanie ryzykiem, s. 14.

poziomu i zachowanie go we wcześniej założonych ramach. Akceptowalny poziom ryzyka umożliwia uzyskanie odpowiedniego zysku przedsiębiorstwa, zachowanie jego rentowności, a także dalsze możliwości rozwoju<sup>5</sup>. Zarządzanie ryzykiem wiąże się z zastosowaniem zespołu narzędzi, które pozwalają na skuteczne ograniczanie jego negatywnych skutków. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż może być wykorzystane do osiągnięcia efektów pozytywnych, ponieważ umożliwia osiągnięcie zaplanowanych celów w sposób bardziej przewidywalny i zaplanowany. Warto jest w tym miejscu nadmienić, że każda organizacja, niezależnie od istniejących wytycznych i standardów w zakresie zarządzania ryzykiem, może przyjąć rozwiązania, dostosowane do wielkości czy zakresu prowadzonej działalności<sup>6</sup>. Istniejące wzorcowe modele mogą być pomocne w zaplanowaniu właściwego systemu zarządzania ryzykiem w organizacji. Pozwalają na efektywne zarządzanie ryzykiem, a także osiąganie zamierzonych celów. Jednocześnie wiążą się z koniecznością wdrożenia odpowiednich procedur, modyfikowalnych w zależności od potrzeb. Zatem ocena zakresu dostępnych reakcji na ryzyko oraz wybór najbardziej odpowiedniej metodyki analizy ryzyka, stanowi sedno zarządzania ryzykiem w organizacji<sup>7</sup>.

## **§ 2. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem – przegląd literatury**

### **I. Ryzyko w ujęciu historycznym**

Zarządzanie towarzyszy ludzkości od powstania cywilizacji, jednakże z uwagi na rewolucję przemysłową, to wiek XVIII jest traktowany jako początek współczesnej teorii zarządzania<sup>8</sup> oraz moment wprowadzania do piśmiennictwa zarówno pojęcia ryzyka, jak i niepewności<sup>9</sup>. Mimo iż wiek XVIII traktuje się jako moment rozwoju nauk o zarządzaniu i teorii ryzyka, już dużo wcześniej, bo w starożytności zjawiska te były wykorzystywane w codziennym życiu. Najbardziej jaskrawym przykładem użycia ryzyka i niepewności było zajmowanie się handlem i przewidywaniem przyszłego popytu, jak i udział

---

<sup>5</sup> J. Żbikowski, Zarządzanie ryzykiem, s. 108–109.

<sup>6</sup> M. Bugdol, P. Jedynak, Współczesne systemy zarządzania, s. 135.

<sup>7</sup> P. Hopkin, Fundamentals of Risk Management, s. 2.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 260.

<sup>9</sup> C. Mesjasz, Podejście konstruktywistyczne, s. 19.

w grach hazardowych<sup>10</sup>. *Arystoteles* wskazywał, że „Niełatwo jest uzyskać pomyślne wyniki w wielu różnych działaniach bądź uzyskać pomyślny wynik wiele razy; nie można na przykład wykonać identycznego rzutu kostką tysiąc-krotnie, podczas gdy stosunkowo łatwo wykonać taki rzut raz czy dwa razy”<sup>11</sup>.

Pierwsze bardziej konkretne rozważania na temat ryzyka pochodzą z roku 1725. Wówczas pojęcie to zostało wprowadzone przez *R. Cantillona* i powiązane z terminem niepewności, a pierwsza obszerna rozprawa na temat ryzyka zaprezentowana została przez *A.H. Wiletta* w 1901 r. Autor zwracał uwagę na konieczność rozróżniania poziomu niepewności oraz prawdopodobieństwa konkretnych zdarzeń. Poza tym zauważył, że przy niskim poziomie prawdopodobieństwa również niski pozostaje stopień niepewności<sup>12</sup>. Odmienne ujęcie tematyki zaprezentował na początku XX wieku *A. Smith*, uważany za jednego z twórców nauk o zarządzaniu<sup>13</sup>. Odnosił on pojęcie ryzyka nie tylko do handlu, ale również do przedsiębiorców funkcjonujących w działalności wytwórczej. Poza tym zwrócił uwagę na to, iż stopa zysku zawsze jest wprost proporcjonalna do poniesionego ryzyka<sup>14</sup>. Bardziej szczegółowa analiza w zakresie ryzyka zaprezentowana została dopiero w 1921 r. przez *F. Knighta*. Według uczonego ryzyko odnosiło się do przypadków, w których możliwe było zastosowanie rachunku prawdopodobieństwa, natomiast niepewność nie mogła być w ten sam sposób rozpatrywana. Poza tym, we wskazywanym opracowaniu pojawiły się pierwsze definicje ryzyka i niepewności, które zostały powszechnie przyjęte<sup>15</sup>.

Różnorodność czynników wpływających na poziom ryzyka, a także złożoność samego zjawiska spowodowała konieczność wykorzystania odpowiednich narzędzi, umożliwiających optymalizację działań w jego zakresie. Najważniejszym rozwiązaniem w tym przypadku stała się koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *I. Staniec* wskazuje, iż „(...) początków zarządzania ryzykiem upatruje się w latach sześćdziesiątych, kiedy Douglas Barlow w firmie Massey Ferguson powiedział: Zarządzanie jest zarządzaniem ryzykiem”<sup>16</sup>. Wszechstronne rozumienie zarządzania ryzykiem wprowadził w latach siedemdziesiątych *Gustaw Hamilton*. Stworzył on tzw. cykl zarządzania ryzy-

---

<sup>10</sup> *P.L. Berenstein*, *Przeciw Bogom*, s. 4–10.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 31.

<sup>12</sup> *M. Bochenek*, *Ryzyko i niepewność*, s. 46–51.

<sup>13</sup> *I. Staniec*, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, s. 260.

<sup>14</sup> *I. Staniec*, *K.M. Klimczak*, *Panorama ryzyka*, s. 12.

<sup>15</sup> *B. Hadyński*, *O niepewności*, s. 18–19.

<sup>16</sup> *I. Staniec*, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, s. 262.

kiem, w którym współpracują ze sobą: komunikacja, finansowanie, kontrola i ocena<sup>17</sup>. Największy rozwój zarządzania ryzykiem przypada na XXI w., bowiem staje się ono wtedy coraz powszechniej stosowanym narzędziem doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwie<sup>18</sup>. Polega przede wszystkim na identyfikacji różnego typu zdarzeń potencjalnie wywołujących niepożądane lub pożądaną zmiany w procesie czy produkcie oraz ich analizie, a także opracowaniu właściwej odpowiedzi w sytuacji wystąpienia ryzyka<sup>19</sup>.

## II. Różne ujęcia pojęcia ryzyka

Pojęcie ryzyka jest terminem złożonym i niejednorodnym. Należy wskazać, iż próby zdefiniowania pojęcia podejmowane były zarówno w ujęciu naukowym, jak i prawnym. Pojęcie to pojawia się w wielu znaczeniach<sup>20</sup>, dlatego w literaturze przedmiotu nie jest dostępna jego uniwersalna definicja<sup>21</sup>. Ryzyko obecne jest w każdej dziedzinie życia i często utożsamiane jest z efektem braku pewności w zakresie zdarzeń odnoszących się do przyszłości<sup>22</sup>. Stanowi stały element funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i każdej działalności podejmowanej przez człowieka<sup>23</sup>. Pojawia się zarówno w nauce, literaturze, życiu gospodarczym oraz codziennym<sup>24</sup>.

Istnieją dwie koncepcje ryzyka. Pierwsza odnosi się do decyzji, która skupia się na jej niepewności z uwagi na przyczyny wystąpienia ryzyka. Podejście to charakteryzuje się tym, iż w sytuacji dokonywania wyboru mierzy się wartość informacji użytecznej oraz używa się twierdzenia *Bayesa*, które pozwala na analizę przyczyny, jaka doprowadziła do zdarzenia warunkującego powstanie skutku<sup>25</sup>. Druga koncepcja opiera się na teorii zarządzania ryzykiem i wskazuje na związek ryzyka z możliwością nieosiągnięcia zamierzonych celów<sup>26</sup>. Analizując pojęcie, warto zwrócić uwagę na jego etymologię. Słowo pochodzi od łacińskiego *riscare* – odważyć się<sup>27</sup>. W języku angielskim *risc* ozna-

---

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> J. Kowalczyk, Zarządzanie organizacją turystyczną, s. 109.

<sup>20</sup> J. Michalak, Refleksje, s. 119.

<sup>21</sup> A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, s. 11.

<sup>22</sup> A. Stańczak, Ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, s. 84.

<sup>23</sup> K. Raczkowski, M. Noga, J. Klepacki, Zarządzanie ryzykiem, s. 14.

<sup>24</sup> K. Jajuga, Zarządzanie ryzykiem, s. 13.

<sup>25</sup> M. Marczak, Przeliczanie i modelowanie.

<sup>26</sup> J. Orzeł, Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, s. 16.

<sup>27</sup> A. Przesmycka, M. Podstawka, Zarządzanie ryzykiem, s. 156.

cza niebezpieczeństwo czy też możliwość wystąpienia jakiegoś złego zdarzenia. W Leksykonie finansów ryzyko określane jest jako możliwość, że dana rzecz się uda lub nie, lub jako przedsięwzięcie, którego efekt jest niepewny lub nieznan<sup>28</sup>.

**Tabela 1.** Definicja ryzyka w ujęciu różnych autorów

Autor	Ryzyko
<i>A.H. Willet</i>	prawidłowość, która jest obiektywną cechą realnego świata, przez jednostkę postrzegana i rozumiana w sposób subiektywny
<i>I. Pfeffer</i>	ryzyko istnieje, gdy ktoś jest tego świadomy; jest ono mierzalne przy użyciu prawdopodobieństwa
<i>F. Knight, O. Lange</i>	możliwość przewidzenia zdarzenia w przyszłości jest niepewna z uwagi na niekompletność danych statystycznych wpływających na ocenę przyszłości; niepewność mierzalna to ryzyko, a niepewność niemierzalna, to niepewność <i>sensu stricto</i>
<i>J.K. Sinkey</i>	niepewność co do przyszłych wydarzeń lub wyniku decyzji
<i>R. Holscher</i>	zagrożenie niezrealizowania oczekiwanych zysków z powodu braku danych
<i>E. Kreim</i>	brak danych jest przyczyną podejmowania decyzji nieoptymalnych z uwagi na założony cel
<i>M.J. Gardner, D.L. Mills</i>	potencjalna zmienność oczekiwanych przychodów
<i>D.E. Fischer, R.J. Jordan</i>	rozkład prawdopodobieństwa przyszłego przychodu
Komitet Bazylejski	bezpośrednie lub pośrednie straty, które są wynikiem zdarzeń wewnętrznych jak: ludzie, systemy, procesy lub zdarzenia zewnętrzne
<i>J. Czekaj, Z. Dresler</i>	ryzyko istnieje również, gdy tylko jeden element sytuacji jest nieznan, ale prawdopodobnie może wystąpić
<i>A. Szymani, M. Bielecki</i>	zjawiska towarzyszące decyzjom uwarunkowanym przyczynowo

<sup>28</sup> J. Głuchowski, Leksykon finansów, s. 266.

Autor	Ryzyko
A. Stabryła, P. Cabala, M. Sołtysik	ma bezpośredni związek z narażeniem systemu na następstwa występowania sytuacji potencjalnych, dotyczących zarówno podatności, jak i zagrożeń
T.P. Tkaczyk	można przewidzieć na podstawie konkretnych wyliczeń prawdopodobieństwa wystąpienia lub niewystąpienia danego zjawiska
W. Saffady	wypadkowa potencjalnych zagrożeń, podatności i konsekwencji

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: J. Monkiewicz, L. Gąsiorowski, Zarządzanie, s. 34–35; T.P. Tkaczyk, Ewolucja ryzyka w gospodarce rynkowej, s. 585; A. Szymonik, M. Bielecki, Bezpieczeństwo systemu logistycznego, s. 81–82; A. Stabryła, P. Cabala, M. Sołtysik, Ryzyko i wykonalność projektu, s. 205; W. Saffady, Managing Information Risks, s. 12.

Jedną z definicji ryzyka zaprezentowana została w pracy M. Krupy. Według tego ujęcia ryzykiem nazywane jest prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu lub porażki, co jest efektem podejmowania określonych czynności o charakterze gospodarczym<sup>29</sup>. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego działania można scharakteryzować przez podatność. Oznacza ona konkretne własności zaangażowanych zasobów oraz zakładanych rozwiązań, charakteryzujące się efektem w postaci narażenia wykonania planu na oddziaływanie różnych zagrożeń<sup>30</sup>. Rosa natomiast wskazuje, iż ryzyko to sytuacja lub zdarzenie, w którym dobro mające wartość dla człowieka (w tym sami ludzie) jest zagrożone, a rezultat jest niepewny<sup>31</sup>. Kolejne z ujęć ryzyka zaprezentowane zostało w pracy A. Damodaran. Autorka nazywa nim zdarzenie charakteryzujące się większym prawdopodobieństwem niż zagrożenie. W jego przypadku musi występować wystarczająca ilość informacji, by możliwe było oszacowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, jak i jego konsekwencji<sup>32</sup>. W innym ujęciu ryzyko definiowane jest jako skutek niepełnej informacji, na podstawie której podejmowane są decyzje. Charakteryzują się one nieoptymalnością przy uwzględnieniu założonego celu<sup>33</sup>. Podobna terminologia zaprezentowana została w pracy W.R. Griffina. Według tego ujęcia

<sup>29</sup> M. Krupa, Ryzyko i niepewność, s. 38.

<sup>30</sup> A. Stabryła, P. Cabala, M. Sołtysik, Ryzyko i wykonalność projektu, s. 205.

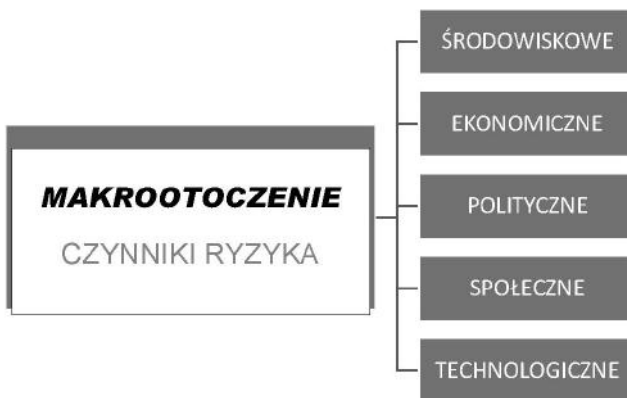
<sup>31</sup> E. Rosa, Metatheoretical foundations, s. 15–44.

<sup>32</sup> A. Damodaran, Ryzyko strategiczne, s. 30.

<sup>33</sup> M. Borusiński, A. Lipczyński, Pojęcie, s. 30.

ryzyko wykorzystywane jest do opisu określonych sytuacji charakteryzujących się tylko szacunkowym prawdopodobieństwem dostępności poszczególnych możliwości oraz związanych z nimi korzyści, jak i kosztów<sup>34</sup>. Jeszcze inne podejście wskazuje *Campbell*, definiując ryzyko jako odpowiednik oczekiwanej szkody<sup>35</sup>. Według *Aven* oraz *Renn* ryzyko odnosi się do niepewności i dotkliwości zdarzeń oraz ich konsekwencji<sup>36</sup>. Omawiając pojęcie ryzyka, konieczne jest zwrócenie uwagi również na jego źródła. W ogólnym ujęciu dzieli się je na: występujące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poza nim. W tym drugim przypadku dokonuje się podziału na źródła pochodzące z bliższego oraz z dalszego otoczenia organizacji. Szczegółowy podział w tym zakresie zaprezentowany został w sposób schematyczny na rysunkach 1 i 2.

**Rysunek 1.** Podział czynników ryzyka w działalności gospodarczej – makrootoczenie



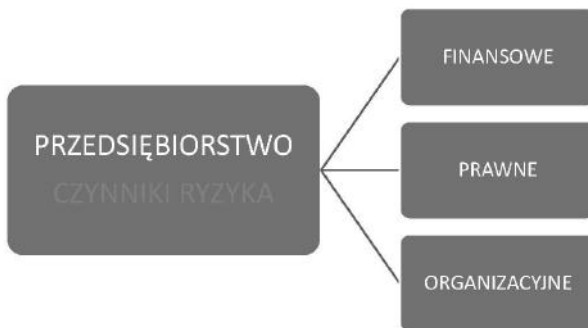
Źródło: opracowanie własne w oparciu o: *A. Adamska*, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, s. 12.

<sup>34</sup> *W.R. Griffin*, Podstawy zarządzania organizacjami, s. 285.

<sup>35</sup> *S. Campbell*, Determining overall risks.

<sup>36</sup> *T. Aven, O. Renn*, On risk, s. 1–3.

**Rysunek 2.** Podział czynników ryzyka w działalności gospodarczej – przedsiębiorstwo



Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, s. 12.

W przypadku źródeł wewnętrznych czynniki ryzyka dzieli się na organizacyjne, prawne oraz finansowe. W bliskim otoczeniu źródłami niepożądanych zdarzeń mogą być czynniki związane z konkurentami, odbiorcami, klientami oraz dostawcami, natomiast w dalszym można podzielić je na: środowiskowe, ekonomiczne, społeczne, polityczne oraz techniczne<sup>37</sup>.

### III. Zarządzania ryzykiem – różne ujęcia

Z różnorodnością czynników ryzyka występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa wiąże się proces zarządzania ryzykiem. K. Jajuga wyodrębnił pojęcie zarządzania ryzykiem podmiotu rozumiane jako „podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka”<sup>38</sup>. C.L. Pritchard zarządzanie ryzykiem uważa za nierozwalny element zarządzania organizacją<sup>39</sup>. Jest ono związane z odniesieniem się do środowiska wewnętrznego organizacji, a także makro- i mikrootoczenia, bazowymi trendami oraz czynnikami wpływającymi na jej cele, działalnością oraz relacjami z interesariuszami zewnętrznymi<sup>40</sup>. Rozumiane jest także jako

<sup>37</sup> A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, s. 12–13.

<sup>38</sup> K. Jajuga, Zarządzanie ryzykiem, s. 15.

<sup>39</sup> C.L. Pritchard, Zarządzanie ryzykiem w projektach, s. 15.

<sup>40</sup> A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, s. 12–13.



systematyczne postępowanie z zagrożeniami, które zostały zidentyfikowane w obszarze wystąpienia straty<sup>41</sup>. W innym ujęciu zarządzanie ryzykiem utożsamiane jest z systematyczną metodą identyfikacji, analizy, oceny, a także nadzorowania oraz informowania o ryzyku w taki sposób, który pozwoli na zminimalizowanie potencjalnych negatywnych skutków oraz maksymalizację korzystnych możliwości<sup>42</sup>. W literaturze wyróżnia się kilka najważniejszych jego celów:

- 1) identyfikację potencjalnych zdarzeń, które mogą mieć niekorzystny wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa;
- 2) utrzymywanie poziomu ryzyka w zdefiniowanych wcześniej granicach;
- 3) rozsądne zapewnienie wykonania zamierzeń i osiągnięcia celów organizacji<sup>43</sup>.

Inne ujęcie zarządzania ryzykiem zaprezentowali m.in. *M. Romanowska* oraz *M. Trocki*. Według autorów pojęciem tym określa się formułowanie planu działania, który ukierunkowany jest na zminimalizowanie lub całkowitą eliminację negatywnych skutków ryzyka, które może występować w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje ono również poszukiwanie szans rozwoju organizacji, co może mieć miejsce poprzez podejmowanie różnych przedsięwzięć w obszarze podwyższonego poziomu ryzyka<sup>44</sup>. *T.T. Kaczmarek* zwraca ponadto uwagę na fakt, iż najważniejszym celem zarządzania ryzykiem jest poprawa relacji pomiędzy występującym zagrożeniem, założonymi korzyściami, a także ponoszonymi kosztami<sup>45</sup>.

Zarządzanie ryzykiem można także rozpatrywać w dwóch głównych koncepcjach. Na podział ten zwraca m.in. uwagę *G. Wieteska*, wyróżniając podejście:

- 1) amerykańskie, które opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu ochrony ubezpieczeniowej, a także prowadzeniu czynności skutkujących obniżeniem wysokości ubezpieczeniowej składki;
- 2) niemieckie, polegające na traktowaniu ryzyka jako pochodnej decyzji, skoncentrowanej na obniżeniu jego poziomu poprzez wykorzystanie odpowiednich środków organizacyjnych oraz technicznych<sup>46</sup>.

---

<sup>41</sup> W. Ronka-Chmielowiec, Wykorzystanie ubezpieczeń, s. 52.

<sup>42</sup> J. Bogdanienko, W pogoni za nowoczesnością, s. 215.

<sup>43</sup> G. Wieteska, Zarządzanie ryzykiem, s. 22.

<sup>44</sup> M. Romanowska, M. Trocki, Podejście procesowe, s. 347.

<sup>45</sup> T.T. Kaczmarek, Zarządzanie ryzykiem, s. 71.

<sup>46</sup> G. Wieteska, Zarządzanie ryzykiem, s. 23–24.

Zarządzanie ryzykiem traktowane jest jako jeden z podstawowych elementów kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem. S. Bąk zwraca uwagę na to, iż powinno ono być wykorzystywane w każdej branży oraz w każdym sektorze gospodarczym<sup>47</sup>. Natomiast według K. Janusza na zarządzanie ryzykiem składają się wszelkie czynności, które mogą pozwolić na usprawnienie działalności organizacji na rynku<sup>48</sup>. Skuteczność wspomnianego rozwiązania w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników. Jednak podstawę w tym zakresie stanowi odpowiednie zintegrowanie całościowego systemu zarządzania organizacją z systemem zarządzaniem ryzykiem. Według T.T. Kaczmarka wspomniana współpraca musi zaczynać się już na etapie planowania i dotyczyć wszystkich jego faz<sup>49</sup>. Właściwym podsumowaniem powyższych rozważań jest ujęcie zarządzania ryzykiem zaprezentowane przez A. Korombel. Według tej koncepcji pojęcie zarządzania ryzykiem oznacza identyfikację potencjalnych zdarzeń lub sytuacji wraz z szacowaniem ich konsekwencji i prawdopodobieństwem ich wystąpienia, określeniem oraz wykorzystywaniem odpowiednich metod reagowania, a także monitorowaniem poziomu ryzyka. Nadrzędnym celem w tym przypadku jest osiągnięcie celów i strategii, które przyjęte zostały przez organizację<sup>50</sup>. Zarządzanie ryzykiem jest zatem integralną częścią organizacji i jej procesów<sup>51</sup>. W przedsiębiorstwie stanowi ustrukturyzowane podejście, które dostosowuje strategię, procesy, ludzi, technologię i wiedzę do oceny i zarządzania zagrożeniami i szansami, przed którymi stoi dana organizacja<sup>52</sup>. Należy także zaznaczyć, iż głównym celem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest kreowanie wartości dodanej, rozumianej jako maksymalizacja korzyści wraz z minimalizacją kosztów<sup>53</sup>. W sposób schematyczny zagadnienie to zaprezentowane zostało na rysunku 3.

---

<sup>47</sup> S. Bąk, Charakterystyka ryzyka, s. 19.

<sup>48</sup> K. Janusz, Ryzyko i niepewność, s. 136.

<sup>49</sup> T.T. Kaczmarek, Ryzyko, s. 119.

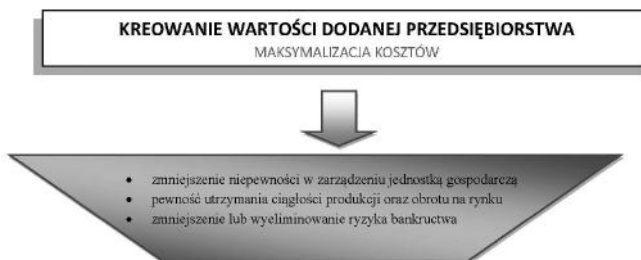
<sup>50</sup> A. Korombel, Apetyt na ryzyko, s. 49.

<sup>51</sup> I. Cienfuegos, Risk Management theory, s. 101.

<sup>52</sup> L. Eekhoudt, C. Gollier, H. Schlesinger, Changes, s. 683–689; J.W. Deloach, Enterprise-Wide Risk Management, s. 103.

<sup>53</sup> P. Kokot-Stepień, Identyfikacja ryzyka, s. 536.

**Rysunek 3.** Najważniejsze cele wdrożenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne w oparciu o: P. Kokot-Stępień, Identyfikacja ryzyka, s. 536.

Wdrożenie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie wiąże się także z potrzebą uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz usprawnień w różnych obszarach jego działalności. Na cel ten zwraca m.in. uwagę A. Damodaran. W pierwszym przypadku osiągnięcie go wiąże się z uzyskaniem przewagi w przepływie informacji, doświadczeniu, wiedzy, zasobach oraz elastyczności firmy<sup>54</sup>. Implementacja systemu zarządzania ryzykiem może wiązać się także z innymi usprawnieniami oraz korzyściami w organizacji. W literaturze przedmiotu wśród najważniejszych z nich wymienia się przede wszystkim:

- 1) realizację wcześniej przyjętych celów;
- 2) usprawnienie oraz optymalizację wykonywanych procesów;
- 3) eliminowanie zagrożeń związanych z niezgodnościami z wymogami prawnymi oraz wewnętrznymi;
- 4) dokonanie usprawnień w zakresie narzędzi prewencji oraz zarządzania w odniesieniu do wystąpienia różnych zakłóceń;
- 5) możliwość kształtowania przyszłej wizji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem proaktywnego podejścia do zarządzania ryzykiem;
- 6) uzyskanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, a także ciągłości biznesowej firmy, co wiąże się ze zwiększeniem odporności na kryzysy oraz zakłócenia<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> A. Damodaran, Ryzyko strategiczne, s. 422–423.

<sup>55</sup> M. Bugdol, P. Jedynak, Współczesne systemy zarządzania, s. 136; E. Urbanowska-Sojkin, Ryzyko, s. 35.

Analizując możliwe efekty wdrożenia strategii zarządzania ryzykiem, należy również zwrócić uwagę na potencjalne zagrożenia, które mogą wynikać z jej zastosowania. Wśród najważniejszych z nich wymienić należy:

- 1) zbyt duże skoncentrowanie się organizacji na analizie danych statystycznych;
- 2) występowanie problemów w komunikacji oraz przeprowadzaniu konsultacji;
- 3) opieranie się na zbyt wąskiej grupie mierników, które związane są z oceną ryzyka;
- 4) brak możliwości wykorzystania odpowiednich danych;
- 5) brak identyfikacji ryzyka ukrytego;
- 6) brak sprawności lub niekonsekwencja w kontynuowaniu podjętych wcześniej działań<sup>56</sup>.

## IV. Podsumowanie

Przedstawiony powyżej przegląd literatury pozwolił na szczegółowe opisanie ryzyka oraz zarządzania nim. Jednocześnie wykazano brak uniwersalnych definicji w tym zakresie, co jest związane głównie ze złożonością terminów oraz ich niejednoznacznością. Zaprezentowana powyżej różnorodność definicji powoduje konieczność usystematyzowania dostępnej terminologii. Warto w tym zakresie zwrócić uwagę na podstawowe ujęcia charakteryzujące większość przekonanych współczesnych badaczy. Pierwsze ujęcie opiera się na teorii decyzji. W tym przypadku najważniejszą kwestią są wszystkie aspekty składające się na proces podejmowania decyzji, a dotyczące przyszłości. Można mieć świadomość ryzyka, ale nigdy nie będzie możliwości posiadania całkowitej wiedzy co do tego, jaki ostateczny efekt spowoduje konkretna decyzja<sup>57</sup>. W teorii tej dokonuje się szacowania wartości użytecznej informacji. Drugie podejście skupia się na związku ryzyka z potencjalną możliwością niewykonania zamierzonych celów<sup>58</sup>. W literaturze przedmiotu wskazuje się również na podejście neutralne oraz negatywne. W pierwszym przypadku ryzyko jest traktowane jako niejednoznacznie pozytywne lub negatywne. Tym samym związane jest z możliwością osiągnięcia sukcesu lub porażki. W przypadku podejścia negatywnego ryzyko traktowane jest jako potencjalny stan braku realizacji

---

<sup>56</sup> E. Lorek, *Pomiar ryzyka*, s. 126; R.M. Stulz, *Six ways*, s. 89–93.

<sup>57</sup> B. Noga, M. Noga, *Zarządzanie ryzykiem*, s. 20.

<sup>58</sup> J. Orzeł, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, s. 16.

oczekiwanego efektu. Tym samym utożsamia się je z prawdopodobieństwem porażki<sup>59</sup>. W ujęciu przedsiębiorstwa rozumiane jest przede wszystkim jako możliwość wystąpienia jakiejś straty, jednocześnie może być utożsamiane z występowaniem prawdopodobieństwa osiągnięcia mniejszych korzyści majątkowych od wcześniej założonych. Związane jest z zagrożeniem braku osiągnięcia celu, który był przypisany do podejmowanej decyzji<sup>60</sup>. Natomiast proces zarządzania ryzykiem pozwala na zminimalizowanie potencjalnie negatywnych skutków oraz maksymalizację korzystnych możliwości przedsiębiorstwa, w tym zabezpieczenie osiągnięcia wyznaczonych celów i przyjętej strategii.

### § 3. Efektywność organizacyjna w procesie zarządzania ryzykiem

W teorii organizacji i zarządzania można spotkać różne wzorce organizacji. *R.L. Ackoff* wskazuje, że organizacja to system, który działa świadomie i składa się z określonych podsystemów oraz celów, wpływających na podział pracy i wzajemne interakcje<sup>61</sup>. Za najbardziej uniwersalny uważany jest model *H. Levavita*, z którego wynika, iż organizacja stanowi system, w którym najważniejsze zmienne to: ludzie, struktura, cele, technologia<sup>62</sup>. *L. Krzyżanowski* stwierdza, iż istnieją uniwersalne elementy systemu zarządzania organizacją, takie jak:

- 1) ludzie działający w określonym celu;
- 2) materialno-techniczne lub rzeczowe środki działania;
- 3) struktura organizacyjna<sup>63</sup>.

W związku z powyższym system zarządzania przedsiębiorstwem jako organizacją można rozumieć jako „(...) sposób zorganizowania elementów organizacji, dzięki któremu możliwe jest osiąganie celów organizacji oraz zapewnienie ciągłości i stabilności jej funkcjonowania”<sup>64</sup>.

W systemie zarządzania przedsiębiorstwem niezmiernie ważną rolę pełni efektywność, którą można zdefiniować jako umiejętność organizacji w zakresie ciągłego dostosowania przyjętej strategii i celów do zmian, wykorzysta-

---

<sup>59</sup> *E. Urbanowska-Sojkin*, Ryzyko, s. 17–19; *K. Jajuga*, Zarządzanie ryzykiem, s. 13.

<sup>60</sup> *T.T. Kaczmarek*, Zarządzanie ryzykiem, s. 59.

<sup>61</sup> *R.L. Ackoff*, O systemie pojęć systemowych, s. 158.

<sup>62</sup> *K. Krzakiewicz*, Teoretyczne podstawy, s. 10.

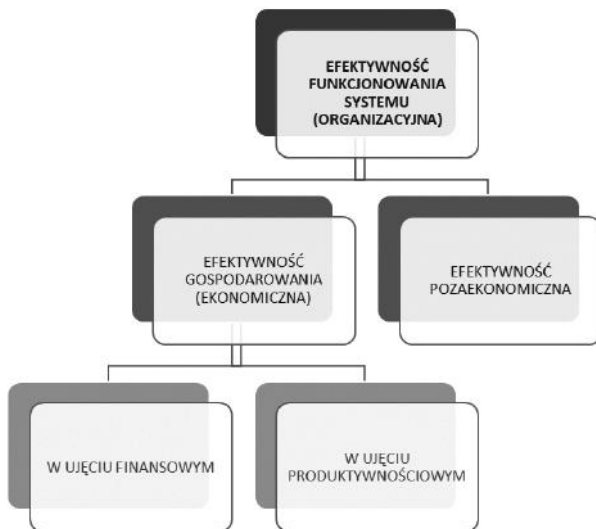
<sup>63</sup> *L. Krzyżanowski*, Podstawy nauk, s. 164–176.

<sup>64</sup> *A. Stawowy*, System zarządzania, s. 243–254.

nia struktury oraz zasobów w sposób oszczędny i produktywny<sup>65</sup>. Wyżej wymieniona efektywność organizacyjna w kontekście nauki o zarządzaniu często nazywana jest efektywnością zarządzania. Efektywność zarządzania bywa rozumiana jako miara pewnej sprawności, umiejętności i skuteczności menadżerów lub w szerszym ujęciu – organizacji i dotyczy tego, w jakim stopniu wyznacza i osiąga założone cele<sup>66</sup>. *M. Bielski* wskazuje przykładowe kryteria oceny efektywności organizacji, jak np.:

- 1) podatki, przestrzeganie prawa;
- 2) miejsca pracy, ochrona środowiska;
- 3) warunki umów, regulacja zobowiązań;
- 4) jakość wyrobów i usług, cena, serwis;
- 5) wysokość zarobków, satysfakcja z pracy;
- 6) zwrot kapitału, cena akcji<sup>67</sup>.

**Rysunek 4.** Struktura efektywności organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *E. Szymańska*, *Efektywność przedsiębiorstw*, s. 156.

<sup>65</sup> *B. Ziębicki*, *Współczesne koncepcje*, s. 632–642.

<sup>66</sup> *J. Gerlach, M. Gill*, *Efektywność przedsiębiorstwa*, s. 15.

<sup>67</sup> *M. Bielski*, *Podstawy*, s. 65.

Powyższa grafika obrazuje elementy składowe efektywności organizacyjnej, do której należą: efektywność pozaekonomiczna i efektywność ekonomiczna. Efektywności pozaekonomicznej nie mierzy się ani nie przedstawia za pomocą liczb. Do jej opisu używa się określeń, takich jak: cenne, duże czy pożyteczne<sup>68</sup>. Efektywność ekonomiczna określana jest najczęściej jako „(...) relacja uzyskanych efektów do podniesionych nakładów, przy uwzględnieniu pewnych zmiennych, dotyczących czynników produkcyjnych”<sup>69</sup>. Efektywność ekonomiczna jest również powiązana z zarządzaniem ryzykiem, bowiem w działalności gospodarczej może być ono rozpatrywane w wielu aspektach. W ujęciu ekonomicznym rozumiane jest jako możliwość wystąpienia strat czy też osiągnięcia rezultatów niższych od planowanych, zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i zewnętrznym<sup>70</sup>. Ekonomicznym celem każdej organizacji jest zwiększenie jej wartości. Osiągnięcie tych założeń jest możliwe poprzez uzyskanie nadwyżki przychodów względem ponoszonych kosztów. Użytkuje się je przy zastosowaniu odpowiednich rozwiązań, które można podzielić na dwie kategorie. Pierwszą stanowią metody minimalizacji kosztów działalności przy jednoczesnym założonym poziomie przychodów, drugim rozwiązaniem jest maksymalizacja przychodów z prowadzonej działalności przy zachowaniu jednakowego poziomu kosztów<sup>71</sup>. Przedsiębiorca powinien dążyć do optymalnego wykorzystania zasobów kapitału, ziemi, pracy oraz wiedzy w obrębie własnej aktywności biznesowej. Należy jednak przy tym zaznaczyć, iż zgodnie z założeniami mikroekonomii każda działalność gospodarcza prowadzona jest w warunkach niepewności, odnoszącej się do efektów, które mają zostać osiągnięte w przyszłości<sup>72</sup>. W praktyce gospodarczej występują trzy kategorie jednostek, charakteryzujące się odmiennymi postawami wobec ryzyka.

W tym zakresie wyróżnić należy:

- 1) awersję do ryzyka, w której większą użytecznością charakteryzuje się sytuacja pewna o niższej oczekiwanej wartości niż niepewne zdarzenie o wartości wyższej;
- 2) neutralność wobec ryzyka, w której obie sytuacje mają taką samą użyteczność;

---

<sup>68</sup> E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw*, s. 157.

<sup>69</sup> J. Gerlach, M. Gill, *Efektywność przedsiębiorstwa*, s. 16.

<sup>70</sup> I. Wieczorek, *Ekonomiczne aspekty ryzyka*, s. 169.

<sup>71</sup> M. Nasiłowski, *System rynkowy*, s. 141–147.

<sup>72</sup> A. Janowski, B. Balewski, *Efektywne zarządzanie ryzykiem*.