

Krzysztof WODARSKI

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W DZIAŁANOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. W artykule przedstawiono problem zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Wskazano, że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach powinno mieć systemowy charakter. Określono podstawowe zależności systemu zarządzania ryzykiem, a także wskazano na możliwe opcje decyzyjne dla ograniczenia ryzyka działalności gospodarczej.

RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISE ECONOMIC ACTIVITY

Summary. In paper risk management in enterprise economic activity was discussed. It was pointed out that risk management in enterprises should be treated as a system. Basic dependences of risk management system were determined and eventual decision options for risk reduction of economic activity were given.

1. Wprowadzenie

Na zarządzanie działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa (obejmujące procesy planowania i podejmowania decyzji) wpływa szereg czynników znajdujących się wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu¹. Szczególne znaczenie w zarządzaniu ryzykiem ma powiązanie go z procesami planowania w przedsiębiorstwie. Bez tegoż powiązania plan szybko traci walor realności i tym samym przestaje być wyznacznikiem działań i decyzji.

Dla potrzeb zarządzania istnieje potrzeba poszukiwania takich metod, które umożliwiałyby ograniczanie ryzyka do poziomu, uwarunkowanego specyfiką działalności

¹ Wodarski K.: Identyfikacja, ocena i pomiar ryzyka w planowaniu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie. Z. 21. Gliwice 2004.

gospodarczej. Menedżerowie powinni więc posiadać umiejętność rozpoznawania, pomiaru i zarządzania ryzykiem. Dopiero ryzykiem rozpoznany i zmierzonym można skutecznie zarządzać.

W zarządzaniu ryzykiem wyróżnia się dwa podejścia. Pierwsze, polega na traktowaniu zarządzania ryzykiem jako synonimu zarządzania ubezpieczeniami ze szczególnym uwzględnieniem metod transferu ryzyka poprzez ubezpieczenie. Drugie traktuje zarządzanie ryzykiem jako część zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W tym przypadku zarządzanie ryzykiem stanowi nieustanny proces rozwiązywania problemów, iteratywny sposób postępowania².

Zarządzanie ryzykiem jest systemem metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji³. Pojęcie to określa się w szerokim i wąskim znaczeniu⁴. W szerokim znaczeniu zarządzanie ryzykiem oznacza podejmowanie działań zmierzających do zmniejszenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji. Przy podejmowaniu działań i decyzji poszukuje się wszelkich możliwych dróg eliminacji, ograniczenia lub neutralizacji zagrożeń, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo. W wąskim rozumieniu zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań skierowanych na ograniczenie wpływu zewnętrznych, nieprzewidywalnych czynników na organizację.

2. Model zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej przedsiębiorstw powinno posiadać systemowy charakter. Warunkiem skuteczności i efektywności zarządzania ryzykiem jest pełne zintegrowanie go ze wszystkimi procesami zarządzania. Chodzi tu przede wszystkim o powiązanie zarządzania ryzykiem z procesami planowania i podejmowania decyzji.

Specyfika działalności gospodarczej wyraża się w nieokreśloności, złożoności i dynamice procesów⁵. Wynikiem działania tych czynników jest występowanie ryzyka operacyjnego. Ryzyko operacyjne stanowi element wejścia do podsystemu zarządzania ryzykiem. Innymi elementami wejścia są: informacje i czynniki ryzyka.

Podstawą decyzji są informacje, stąd poprawność podejmowanych decyzji uzależniona jest od posiadanych informacji, właściwej ich interpretacji i stosowanych modeli zarządzania. W zarządzaniu biznesem istotne znaczenie powinny posiadać informacje o występujących

² <http://www.studenci.pl/ryzyko.html>

³ <http://www.ryzyko.pl/nowy/risk/>

⁴ http://www.ryzko.pl/nowy/risk_man.shtml

⁵ Nahotko S.: Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej. Wyd. Opop. Bydgoszcz 2001.

zagrożeniach. Należy przy tym szczególną uwagę poświęcić makroekonomicznym (koniunktura w gospodarce, stopa procentowa, inflacja, kurs walutowy i inne uwarunkowania rynkowe) i mikroekonomicznym (informacje oraz przewidywania) czynnikom ryzyka.

W budowie modelu zarządzania ryzykiem gospodarczym należy przyjąć, że podstawowym celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie bezpieczeństwa organizacji i trwały jej rozwój.

Badania ryzyka powinny być zintegrowane z analizą otoczenia oraz analizą organizacyjną. Należy przyjąć, że do zarządzania ryzykiem własne dane organizacji z reguły nie są wystarczające. Istnieje potrzeba posługiwania się danymi zewnętrznymi – opartymi na ogólnodostępnych zestawieniach i statystykach, informacjach w prasie fachowej, informacjach ekspertów. Podstawą wszelkich decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem powinno być dokładne badanie przedsiębiorstwa, w tym identyfikacja ryzyka występującego w jego działalności i pomiar ryzyka.

Jak już podkreślano, zarządzanie ryzykiem wymaga rzetelnych informacji. Jednak z drugiej strony zarządzanie ryzykiem jest w pewnej mierze sztuką, ponieważ od menedżerów wymaga się wyobraźni, umiejętności przewidywać, trafnych ocen sytuacji i zarysowujących się tendencji. Poznanie charakteru i zakresu ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie czynności zapobiegawczych bądź minimalizujących jego wpływ i skutki.

W zarządzaniu ryzykiem należy stosować wiele metod, mogą one bowiem⁶:

- służyć różnym celom, takim jak: optymalizacja decyzji, ustalenie podstaw decyzji, kontrola podjętych decyzji,
- obejmować wiele dziedzin występowania ryzyka (np. gospodarka majątkiem trwałym, gospodarka materiałowa, postęp techniczny, marketing),
- dotyczyć różnych czynników ryzyka (np. koniunktura, stopa procentowa, ceny czynników produkcji).

Z powyższego wynika, że nie można znaleźć jednej niezawodnej, uniwersalnej metody, która pozwalałaby na określenie, co należy zrobić, by konkretna firma, przedsiębiorstwo, gmina, czy stowarzyszenie było bezpieczne, mogło działać zgodnie z wcześniej założonym planem. Zakres stosowanych w zarządzaniu ryzykiem metod zależeć powinien od celów, jakie sobie stawiamy.

Wybór metody zarządzania ryzykiem wynikać powinien z analizy potencjalnych wielkości szkód, częstości ich występowania, efektywności i kosztów zarządzania ryzykiem.

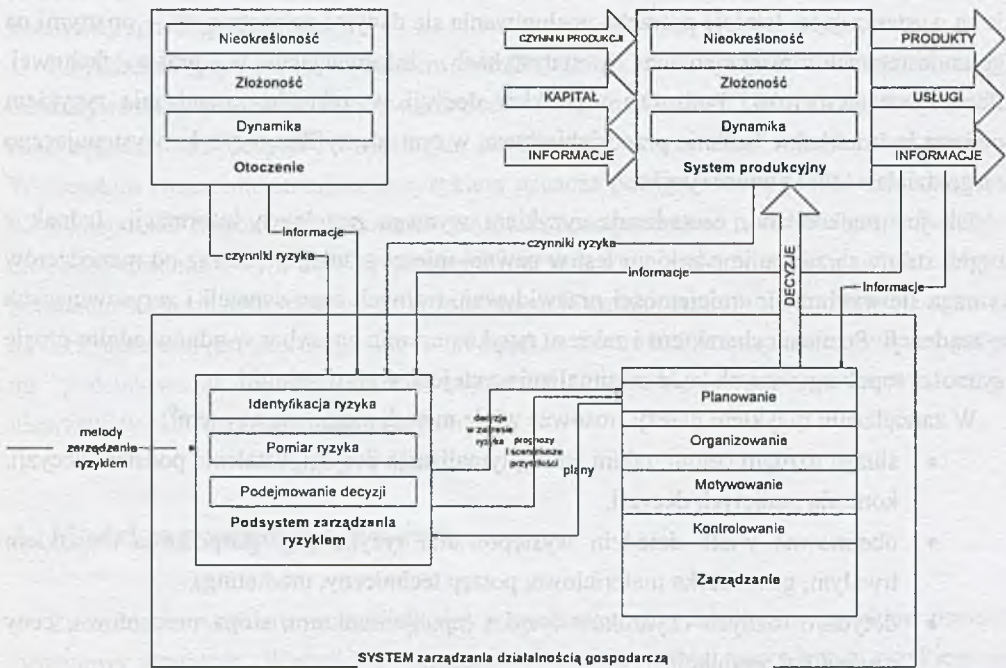
Ryzyko można zredukować (ograniczyć) przez:

- rozpoznanie i oddziaływanie na klasę ryzyka,
- kształtowanie stopni ryzyka,
- panowanie nad przyszłością (poprzez metody prognozowania i metody symulacyjne),

⁶ Tamże.

- odpowiednią kontrolę realizacji,
- dywersyfikację działalności przedsiębiorstwa,
- racjonalizację ryzyka, tzn. dokonywanie wyborów z uwzględnieniem odpowiednio skalkulowanego ryzyka.

Podstawowe zależności systemowe w budowie systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym zostały zobrazowane na rys. 1.



Rys. 1. Podstawowe zależności systemowe
Fig. 1. Basic system dependences

Podsystem zarządzania ryzykiem za pomoc odpowiednich metod⁷: przeprowadza identyfikację i ocenę oraz pomiar ryzyka, generuje prognozy i scenariusze przyszłości, podejmuje decyzje dotyczące ryzyka. Repertuar tych decyzji obejmuje: unikanie ryzyka, działania zapobiegawcze, redukcję ryzyka, transfer ryzyka, retencję ryzyka, kompensację ryzyka, podział ryzyka i racjonalizację ryzyka⁸.

⁷ Wodarski K.: Identyfikacja, ocena i pomiar ryzyka w planowaniu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie. Z. 21. Gliwice 2004.

⁸ Nahotko S.: Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej. Wyd. Opov. Bydgoszcz 2001.

Podjęte decyzje w podsystemie zarządzania ryzykiem są przekazywane do ogólnego podsystemu zarządzania. Podsystem ten za pomocą właściwych metod realizuje funkcje zarządzania, którymi są: formułowanie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola.

Podstawową funkcją systemu zarządzania jest budowa planów. Plany bowiem, ich realność wynikająca z należytego rozpoznania otoczenia i własnych możliwości przedsiębiorstwa, odpowiedni stopień szczegółowości wpływają decydująco na wyniki finansowe działalności gospodarczej. Metodyka ich budowy powinna być dostosowana do warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Zważywszy, że występują w niej elementy nieokreśloności, a także iż charakteryzuje się ona złożonością i dużą dynamiką w planowaniu, należy stosować metody uwzględniające czynnik ryzyka. Za błąd w planowaniu należy uznać stosowanie wyłącznie metod deterministycznych (co bynajmniej nie jest odosobnionym przypadkiem w działalności gospodarczej).

Wynikiem funkcjonowania podsystemu ogólnego zarządzania są:

- decyzje przekazywane do realizacji przez system produkcyjny,
- plany przekazywane do podsystemu zarządzania ryzykiem.

W systemie zarządzania, który obejmuje podsystem zarządzania ryzykiem oraz podsystem ogólny, istotne są transformacje:

- informacji i ryzyka operacyjnego w prognozy i scenariusze przyszłości,
- prognoz i scenariuszy przyszłości w plany,
- planów w decyzje.

3. Opcje decyzyjne w zarządzaniu ryzykiem

Jak już poprzednio wspomniano, w zarządzaniu ryzykiem występuje wiele opcji decyzyjnych. Zalicza się do nich:

- działania zapobiegawcze,
- transfer ryzyka,
- redukcję ryzyka,
- kompensację ryzyka,
- racjonalizację ryzyka,
- retencję ryzyka,
- podział ryzyka,
- unikanie ryzyka.

Działania zapobiegawcze w zarządzaniu ryzykiem mogą dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. I tak, na przykład, w zakresie stosunków handlowych z innymi podmiotami rynku mogą one polegać na:

- właściwym doborze partnerów rynkowych (np. poprzez rozpoznanie ich sytuacji finansowej, sytuacji majątkowej, powiązań prawno - organizacyjnych z innymi przedsiębiorstwami i grupami finansowymi),
- ustaleniu niezbędnych klauzul kontraktowych,
- zabezpieczeniu zapłaty.

Działania zapobiegawcze mogą dotyczyć również procesów produkcji, gospodarki majątkiem trwałym, finansów itd. Szczególnym rodzajem działań zapobiegawczych w zarządzaniu ryzykiem powinno być planowanie. Planowanie bowiem uwzględnia zdarzenia występujące w przeszłości, jak i prognozy w zakresie koniunktury gospodarczej, inflacji, rynku, finansowe dotyczące kształtowania się kursów walutowych, stopy procentowej, stopy podatkowej.

Transfer ryzyka polega na przeniesieniu bezpośrednich skutków wystąpienia szkody lub jej konsekwencji finansowych na inny podmiot. W szczególności może być nim dostawca, firma usługowa, klient lub zakład ubezpieczeń. Podmiot ten przyjmuje ryzyko na siebie. Podstawową formą tego rodzaju ochrony jest ubezpieczenie. W wypadku zagrożeń związanych z siłami natury jest to też najczęściej jedyna możliwa metoda transferu. Warunkiem realności takiej ochrony jest brak sprzężenia zwrotnego. Jeżeli bowiem skutki szkody mogą wtórnie dotknąć organizacji "oddającej" ryzyko, to możemy mówić co najwyżej o wewnętrznym przesunięciu lub zmianach charakteru ryzyka wewnątrz organizacji. Pewnym rodzajem transferu ryzyka, upowszechnionym w ostatnich latach w naszej gospodarce, jest factoring. Polega on na tym, że faktor za określoną prowizję przyjmuje ryzyko niezyskania należności.

Przez **redukcję ryzyka** należy rozumieć całość działań mających na celu nie tylko zapobieżenie wystąpienia zdarzenia losowego, ale też ograniczenie jego skutków. Mogą one wyrażać się np. we wprowadzaniu specjalnych zabezpieczeń, kontroli jakości. Dobór zabezpieczeń zależy naturalnie od rodzaju i wagi ryzyka. Szczególnym działaniem może być taka zmiana organizacji firmy, która prowadzi do zmniejszenia ryzyka.

W pewnych warunkach można doprowadzić do takiej sytuacji, by jedne rodzaje ryzyka były równoważone przez inne (nie zawsze bowiem różne rodzaje ryzyka się kumulują: mogą one się znosić), a wówczas całość ryzyka ulega redukcji. Wówczas ma miejsce **kompensacja ryzyka**. Kompensacja ryzyka polega również na takim zestawieniu działań przedsiębiorstwa, by podczas ewentualnej możliwości powstania straty istniało również relatywnie wysokie

prawdopodobieństwo zysku, który pokryje owe straty. Polegać może również na tworzeniu rezerw finansowych na wypadek zaistnienia niekorzystnych zdarzeń losowych.

W **Ograniczenie ryzyka** do określonego poziomu powinno stanowić istotny element w zarządzaniu działalnością gospodarczą. Służyć temu powinno rozpoznanie ryzyka oraz identyfikacja sytuacji decyzyjnej.

Retencja ryzyka, czyli zatrzymanie ryzyka, jest świadomą decyzją organizacji o wzięciu na siebie konsekwencji zdarzeń losowych w przypadku ich realizacji. Najczęściej decyzja taka podejmowana jest w przypadku, kiedy zarówno redukcja ryzyka, jak i jego transfer są niemożliwe lub nieopłacalne z finansowego punktu widzenia. Ta metoda podejmowania ryzyka powinna być poprzedzona szczególnie dokładnymi kalkulacjami, bowiem błędy zawsze będą bezpośrednio rzutowały na chronioną organizację. Jednocześnie należy unikać zbyt płytkiej retencji, bo oznacza to najczęściej marnotrawstwo dostępnych zasobów. Retencja ryzyka oznacza stworzenie specjalnego, wewnętrznego funduszu na pokrycie szkód lub innego, własnego zabezpieczenia w przypadku zaistnienia szkody (aktywna retencja), ale również oczekiwanie na szkodę bez tworzenia szczególnego systemu zabezpieczenia przy możliwości jej pokrycia z bieżących, wolnych zasobów (pasywna retencja).

Retencja aktywna polega na podjęciu ryzyka poprzez tworzenie wewnątrz organizacji specjalnych funduszy lub rezerw na pokrycie przyszłych zdarzeń losowych. Posiada ona szczególne znaczenie przy zagrożeniach znacznej wielkości, których redukcja jest niewykonalna, a transfer niemożliwy.

Retencja pasywna polega na przyjęciu ryzyka przez założenie pokrycia możliwych przyszłych strat związanych ze zdarzeniami losowymi z bieżących funduszy organizacji; w praktyce metoda ta występuje wraz z ubezpieczeniem w prawie każdej organizacji w postaci - zatrzymywanej ubezpieczonego - franszyzy redukcyjnej. Możliwości zatrzymania w ten sposób ryzyka w organizacji są mniejsze niż w przypadku retencji aktywnej. Muszą być bowiem zawsze spełnione trzy następujące warunki:

- łatwe do przewidzenia skutki wysokości potencjalnej szkody,
- relatywnie niska w stosunku do wysokości środków obrotowych wysokość pojedynczej szkody,
- małe prawdopodobieństwo znacznej kumulacji szkód.

Podział ryzyka może oznaczać poszukiwanie współnika, który wraz z perspektywą zysków zaakceptuje ewentualności straty lub redukcje ryzyka poprzez jego segmentację (np. umieszczenie cennych zapasów nie w jednym, lecz w kilku magazynach).

W działalności gospodarczej istnieje w jakiejś mierze możliwość **unikania ryzyka**. I tak na przykład, w przypadku ryzyka kursowego działania w tym zakresie mogą polegać na:

- zamieszczeniu klauzul waloryzacyjnych w kontraktach. Polegają one na wprowadzeniu do kontraktu odpowiednio uzgodnionej zasady przeliczania zobowiązania, jeżeli kurs waluty, w której jest ono wyrażone, ulegnie zmianie w stosunku do waluty bazowej, która powinna być walutą uznaną za stabilną (mocną) o stosunkowo niezmienniej sile nabywczej;
- transakcji sprzedaży lub kupna określonych walut na termin, w których nastąpi inkaso lub niezbędna będzie spłata zobowiązania wyrażonego w innych walutach;
- przyjęciu znacznej części ryzyka kursowego przez firmę ubezpieczeniową.

4. Podsumowanie

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym, trwałym i obiektywnym w działalności gospodarczej. Jest ono w jakiejś mierze rozpoznawalne, można je szacować. Dzięki temu można podejmować decyzje zmierzające do redukcji (ograniczenia) ryzyka. Nie należy jednakże oczekiwać, że ryzyko da się wyeliminować z działalności gospodarczej. Przyjąć jednak należy, że we współczesnych warunkach gospodarowania podejmowanie działań w kierunku redukcji ryzyka powinno być jedną z podstawowych funkcji systemu zarządzania działalnością gospodarczą.

Kluczowym zagadnieniem menedżera powinno być ustalenie obszarów występowania ryzyka, rozmiarów ryzyka, wpływu ryzyka na organizację. Na zarządzanie działalnością gospodarczą na poziomie przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników znajdujących się wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Czynniki te mogą być źródłem nieokreśloności, a przez to ryzyka w działalności gospodarczej.

Szczególne znaczenie w zarządzaniu ryzykiem ma powiązanie go z procesem planowania w przedsiębiorstwie. Bez tegoż powiązania plan szybko traci walor realności i tym samym przestaje być wyznacznikiem działań i decyzji. W opracowaniu przedstawiono ogólną koncepcję modelu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, w którym określa się powiązanie podsystemu zarządzania ryzykiem z systemem zarządzania działalnością gospodarczą. Zbudowany model stwarza potrzebę poszukiwania właściwych metod zarządzania ryzykiem.

Podsystem zarządzania ryzykiem za pomocą odpowiednich metod: przeprowadza identyfikację i ocenę oraz pomiar ryzyka, generuje prognozy i scenariusze przyszłości, podejmuje decyzje dotyczące ryzyka. Repertuar tych decyzji obejmuje: unikanie ryzyka, działania zapobiegawcze, redukcję ryzyka, transfer ryzyka, retencję ryzyka, kompensację ryzyka, podział ryzyka i racjonalizację ryzyka.

Literatura

1. Wodarski K: Identyfikacja, ocena i pomiar ryzyka w planowaniu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie. Z. 21. Gliwice 2004.
2. Nahotkob S.: Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej. Wyd. Opop. Bydgoszcz 2001.
3. <http://www.studenci.pl/ryzyko.html>
4. <http://www.ryzyko.pl/nowy/risk/>
5. http://www.ryzko.pl/nowy/risk_man.shtml