

Katarzyna Kazojć

Piotr Woźniak

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Streszczenie

W artykule przedstawiono teoretyczne aspekty ryzyka oraz zarządzania nim. Zaprezentowano różne ujęcia i rodzaje ryzyka, także sytuacje, które uwiadcniają powszechne występowanie i wykorzystywanie zjawiska oraz konieczność konfrontacji z ryzykiem w działalności gospodarczej. Opisano te elementy procesu zarządzania ryzykiem, które powinny być stosowane w każdej racjonalnie funkcjonującej jednostce organizacyjnej.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem.

Wprowadzenie

Źródła ryzyka znajdują się zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym przedsiębiorstwa. Ma to istotne znaczenie, ponieważ pozwala ustalić sposób i siłę wpływu przedsiębiorstwa na czynniki ryzyka. Organizacja wrażliwa na bodźce makroekonomiczne będzie poddana większemu ryzyku niż organizacja, której wrażliwość jest większa na czynniki otoczenia bliższego¹.

¹ A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, red. A. Fierla, SGH, Warszawa 2009, s. 11.

Słowo ryzyko używane jest powszechnie, lecz często nie jest jednoznacznie określone. Celem artykułu jest systematyzacja pojęcia ze wskazaniem wielu aspektów, jakie obejmuje. To szczególnie ważne w działalności gospodarczej, bowiem zarządzanie ryzykiem ogranicza obszary niepewności funkcjonowania organizacji.

1. Pojęcie ryzyka

Termin ryzyko wywodzi się z języka łacińskiego – *riscare* znaczy odważyć się. W takim ujęciu ryzyko można przedstawić jako skutek określonego wyboru. W odniesieniu do przedsiębiorstwa za wybór aktywujący ryzyko można uznać rozpoczęcie działalności². Mówi się o dużym bądź małym ryzyku, ale rzadko przypisuje mu się wartości liczbowe³.

Rozpatrując pojęcie ryzyka, warto przyjrzeć się takim terminom, jak niepewność, prawdopodobieństwo. Stwierdza się, że niepewność w okresach krótkich jest tożsama z ryzykiem lub ryzyko oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia straty albo wyniku odmiennego od oczekiwanego. Allan H. Willett łączy pojęcie ryzyka, niepewności i przypadkowości, twierdząc, że przypadkowość, a więc i ryzyko, nie jest wynikiem czynników losowych, lecz niewiedzy na temat zasad rządzących prawami⁴. Ryzyko może być postrzegane jako zjawisko negatywne (koncepcja negatywna), wtedy założeniem będzie obrona, bo zagraża przedsiębiorstwu (minimalizacja ryzyka). Druga koncepcja przedstawia ryzyko jako zjawisko naturalne i jest ono postrzegane również jako szansa na osiągnięcie wyniku wyższego niż zaplanowany. Działania przedsiębiorstwa w tym przypadku będą ukierunkowane na zachowanie równowagi pomiędzy stopniem ryzyka a korzyściami firmy⁵.

Kolejne podejście wskazuje na ryzyko jako nieodłączny atrybut gospodarki związany z podejmowaniem decyzji. Uwzględnia się ryzyko towarzyszące działaniom (podjęcie określonych zamierzeń) i ryzyko towarzyszące stanom

² *Ibidem*, s. 12–13.

³ J. Tuczo, *Zrozumieć finanse firmy*, Difin, Warszawa 2001, s. 225.

⁴ W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001, s. 14.

⁵ A. Adamska, *op.cit.*, s. 12.

(zaniechanie działań, zachowanie obecnego stanu)⁶. Ryzyko ściśle powiązane jest z czasem, który ma istotny wpływ na proces kształtowania się ryzyka. Wraz z upływem czasu rosną wątpliwości na temat oczekiwanego wyniku, gdyż jest większe prawdopodobieństwo czynników wpływających na odchylenia⁷.

Nie ma definicji uwzględniającej wszystkie ważne aspekty ryzyka. Jedne wykluczają się, są zależne od obiektywnego lub subiektywnego podejścia autora, w zależności od kontekstu sytuacyjnego.

2. Wybrane rodzaje ryzyka

W literaturze można odnaleźć wiele rodzajów ryzyka. Metafora ryzyka (rys. 1) nie uwzględnia kryteriów podziału. Ręka symbolizuje podmiot. Trzyma worek ryzyka, które każdy podmiot musi ponieść (udźwignąć). Worek zawiera różne ryzyka. W zależności od cech podmiotu stanowią ciężar lub nie mają istotnego wpływu na podmiot.

Różnorodność kategorii ryzyka wynika stąd, że oprócz podstawowych, przy podejmowaniu standardowych decyzji, możemy spotkać takie, które są wynikiem mało przewidywalnych zachowań otoczenia, przesadnie wzmocnionych lub przyspieszonych⁸.

Całkowite ryzyko w przedsiębiorstwie można podzielić na:

- ryzyko systematyczne, zależne od sił zewnętrznych w otoczeniu podmiotu, dotyczy głównie sił przyrody, warunków ekonomicznych – nie jest możliwa jego dywersyfikacja ani uniknięcie⁹;
- ryzyko specyficzne, w części przez podmiot kontrolowane i dywersyfikowane, w jego skład wchodzi ryzyko pierwotne (związane z podjęciem działalności w określonym obszarze i możliwe do zdywersyfikowania np. na skutek zmian w zarządzaniu lub zmiany sposobu dzia-

⁶ Por. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *op.cit.*, s. 11.

⁷ *Ibidem*, s. 13.

⁸ P.J. McBride, *Instrumenty pochodne. Przewodnik menedżera*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 41.

⁹ W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *op.cit.*, s. 16.

łałości) i ryzyko wtórne (możliwe do zdywersyfikowania przy zastosowaniu instrumentów finansowych)¹⁰.

Rysunek 1. Wybrane rodzaje ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *op. cit.*, s. 16; G. Crawford, B. Sen, *op. cit.*, s. 77–79; J. Holliwell, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Liber, Warszawa 2001, s. 13; M. Ferlak, *Instrumenty pochodne. Wprowadzenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15, 155; M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1999, s. 146.

Jednym z najważniejszych rodzajów jest ryzyko finansowe, z którym powiązanych jest wiele innych sytuacji generujących je. Powstaje w efekcie korzystania z obcych źródeł finansowania. W przypadku gdy przedsiębiorstwo korzysta z kapitału obcego w nadmiarze, mogą pojawić się problemy z regulowaniem zobowiązań¹¹. Dług przedsiębiorstwa niesie ze sobą konieczność spłaty wraz z odsetkami w określonym czasie, co jest dla podmiotu dodatkowym obciążeniem. Jeśli przedsiębiorstwo nie jest w stanie spłacić długu, może to doprowadzić do konfiskaty części majątku trwałego, a w krytycznych przypad-

¹⁰ G. Crawford, B. Sen, *Instrumenty pochodne. Narzędzie podejmowania decyzji finansowych*, Liber, Warszawa 2002, s. 77–79.

¹¹ W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *op. cit.*, s. 18.

kach do upadłości. Z długiem wiąże się również ryzyko zmiany stóp procentowych, na skutek trudnych do przewidzenia, niezależnych od podmiotu czynników zewnętrznych¹². Dług może być więc zagrożeniem dla płynności przedsiębiorstwa¹³. Inwestorzy zainteresowani finansowaniem podmiotu zwracają uwagę na to, czy podmiot podejmuje odpowiednie działania w zakresie zarządzania ryzykiem finansowym¹⁴.

Istotnym podziałem ryzyka ze względu na cel niniejszego artykułu jest wyodrębnienie pięciu głównych kategorii ryzyka podmiotów, uczestników rynku kapitałowego¹⁵:

- ryzyko rynkowe – wartości aktywów ulegną zmianie, a podmiot poniesie w związku z tym stratę. Na wahania cen na rynku ma wpływ wiele czynników, dlatego ryzyko jest trudne do pomiaru, ale ważne, gdyż aktywa są traktowane jako inwestycje¹⁶. Jeśli istnieje wysokie ryzyko niekorzystnych zmian ceny aktywów, podmiot powinien rozważyć inny sposób inwestycji lub odpowiednio zabezpieczyć się na tyle, na ile jest to możliwe w danej sytuacji¹⁷. Można zrobić to za pomocą instrumentów pochodnych, wykorzystywanych również do osiągania zysków ze zmian cen na rynku i które są transakcjami finansowymi co najmniej dwóch stron, dotyczącymi wartości przyszłej aktywów, instrumentu bazowego¹⁸. Informacja o cenach na rynku w przeszłości pozwala na oszacowanie wysokości stopy zwrotu z inwestycji, ale dane historyczne nie stanowią gwarancji osiągnięcia założonych wyników¹⁹;
- ryzyko kredytowe – utożsamiane jest z prawdopodobieństwem, że kontrahent nie wywiąże się z ustalonej spłaty²⁰. W odniesieniu do tego

¹² E. Smaga, *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 14.

¹³ J. Tuczko, *op.cit.*, s. 213.

¹⁴ L. Kowalczyk, *Ocena wiarygodności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1999, s. 131.

¹⁵ W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *op.cit.*, s. 20, 22.

¹⁶ W. Tarczyński, *op.cit.*, s. 148.

¹⁷ J. Holliwell, *op.cit.*, s. 13.

¹⁸ M. Ferlak, *Instrumenty pochodne. Wprowadzenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15, 155.

¹⁹ G. Crawford, B. Sen, *op.cit.*, s. 106.

²⁰ M. Ferlak, *op.cit.*, s. 154.

ryzyka podmiot kształtuje swoją politykę kredytową tak, aby ograniczyć do minimum należności nieściągalne i przeterminowane, które mogą negatywnie wpłynąć na płynność i maksymalizację sprzedaży. Polityka kredytowa powinna być dobrana do fazy rozwoju przedsiębiorstwa, sytuacji finansowej, sytuacji sektora, w jakim działa, sektorów, z którymi współpracuje²¹;

- ryzyko operacyjne – związane jest z możliwością poniesienia strat na skutek błędnych decyzji w zakresie zarządzania, braku lub niewystarczającej kontroli, błędów ludzi, niesprawności systemów;
- ryzyko prawne – wiąże się ze stratami, jakie może przynieść działalność przedsiębiorstwa niezgodna z przepisami i powodująca problemy w realizacji kontraktu;
- ryzyko biznesowe – związane jest z dążeniem do realizacji strategii przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie decyzji inwestycyjnych i rozwojowych.

Podmiot na rynku musi zwrócić uwagę na zmiany w otoczeniu i towarzyszące im ryzyko. Zmiany są wywoływane różnymi czynnikami i żaden nie powinien być lekceważony. Różnorodność organizacji sprawia, że brak jednego standardowego podziału kategorii ryzyka. Literatura wskazuje ich wiele i każdy podmiot sam musi określić, na jakie jest narażony.

3. Zarządzanie ryzykiem

Wszystkie podmioty podejmujące decyzje, zwłaszcza dotyczące transakcji finansowych, powinny zadbać o zbudowanie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem, którego niezbędnymi elementami są²²:

- wszechstronne podejście do zagadnienia i działań związanych z zarządzaniem ryzykiem,
- udzielanie jasnych, szczegółowych informacji i wskazówek dotyczących kontroli ryzyka,
- sprawna kontrola, monitoring i wyciąganie wniosków z podjętych decyzji.

²¹ M. Sierpińska, D. Wędzki, *op.cit.*, s. 146.

²² M. Ferlak, *op.cit.*, s. 153.

Kluczowe znaczenie w zarządzaniu ryzykiem mają pewne zasady, które określone są na najwyższym szczeblu zarządzania. W związku z tym, że na każdą decyzję podejmowaną przez podmiot może mieć wpływ wiele rodzajów ryzyka, niebezpieczne byłoby, aby jedna osoba na podstawie własnej wiedzy i przekonań decydowała o działaniach podjętych w ramach zarządzania ryzykiem. Dlatego na najwyższym szczeblu powinny być ustalane limity działań, sposoby kontroli, sprawne kanały przepływu informacji oraz odpowiedni system oddzielenia funkcji. Pomocne w zarządzaniu ryzykiem są systemy komputerowe, które w zależności od wprowadzonych danych mogą przeanalizować permutację ryzyka²³. Należy pamiętać, że są one w stanie uwzględnić tylko określone działania, a „efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga myślenia o tym, co jest nie do pomyślenia”²⁴.

Nie można ustrzec się przed ryzykiem, ale można je minimalizować i w tym celu należy ustalić, jakie rodzaje ryzyka dotyczą podmiotu, które z nich będą najbardziej ciężkie i mogą spowodować największe straty, czy jest możliwe, aby uchronić się przed ryzykiem, jak dużo będzie to podmiot kosztowało²⁵. Celem zarządzania ryzykiem jest równoczesna minimalizacja ryzyka i maksymalizacja zabezpieczenia przed jego skutkami²⁶. Za główne motywy zarządzania ryzykiem można uznać²⁷:

- starania menedżerów o osiągnięcie jak największych korzyści dla siebie i przedsiębiorstwa,
- ukształtowanie odpowiedniej dla podmiotu struktury opodatkowania,
- ochronę przed dodatkowymi kosztami związanymi z trudnościami finansowymi,
- świadomość niedoskonałości i nieprzewidywalności rynków i otoczenia.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, w obrębie którego wśród wielu działań podanych i omawianych w literaturze wyodrębnić można podstawowe elementy (rys. 2).

²³ J. Holliwel, *Ryzyko: czy liny wystarczy, aby powiesić firmę?*, w: *Tajniki finansów. Praktyczny przewodnik po fundamentach i arkanach finansów*, Liber, Warszawa 2000, s. 395, 398.

²⁴ *Ibidem*, s. 395.

²⁵ J. Holliwel, *op.cit.*, s. 3.

²⁶ W. Tarczyński, *op.cit.*, s. 149.

²⁷ A.M. Santomero, *Rewolucja w zarządzaniu ryzykiem*, w: *Tajniki finansów...*, s. 402.

Rysunek 2. Podstawowe elementy procesu zarządzania ryzykiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Adamska, *op.cit.*, s. 17.

Przedsiębiorstwo powinno dokonać analizy czynników wewnętrznych i zewnętrznych ryzyka, w której zaleca się stosowanie zarówno informacji pochodzących ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Ważna jest partycypacja pracowników w zadaniu: są pomocni przy ustalaniu źródeł ryzyka, gdyż bezpośrednio uczestniczą w działaniach przedsiębiorstwa. Następnie należy ustalić, w jaki sposób wyodrębnione czynniki mogą wpływać na przedsiębiorstwo, czy stanowią jedynie zagrożenie, czy oprócz ryzyka niosą szansę na osiągnięcie określonych wyników. Jest to element identyfikacji (por. rys. 2), który łączy w sobie wiele rodzajów ryzyka różnych działań i określa ich wzajemne oddziaływanie. Należy również każdy z rodzajów ryzyka skwantyfikować, czyli oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia jego skutków w określonej sytuacji. Następnie trzeba dokonać oceny akceptowalności ryzyka, polegającej na porównaniu oszacowanej wielkości ryzyka z normami lub przyjętymi założeniami²⁸. Kolejnym etapem jest podjęcie decyzji o działaniach w ramach danego ryzyka, które można podzielić na działania z zakresu²⁹:

- kontroli fizycznej, jest to dążenie do eliminacji strat i może być całkowitą eliminacją prawdopodobieństwa straty lub choćby redukcji tego prawdopodobieństwa, dzięki zastosowaniu odpowiednich miar i narzędzi;

²⁸ A. Adamska, *op.cit.*, s. 17–18, 20.

²⁹ W. Tarczyński, *op.cit.*, s. 150.

- kontroli finansowej, jest to zatrzymanie ryzyka, czyli samodzielne pokrycie strat lub transfer ryzyka, zatem przesunięcie ryzyka na inne podmioty poprzez przeniesienie działań generujących ryzyko (na przykład *outsourcing*) lub przeniesienie odpowiedzialności na inny podmiot w zakresie określonego działania (ubezpieczenia).

Ostatnim krokiem w zakresie zarządzania ryzykiem jest monitorowanie, analiza podjętych procesów i ich rezultatów w celu doskonalenia oraz uzyskania informacji o skuteczności działań³⁰.

Krzysztof Jajuga definiuje zarządzanie ryzykiem jako „podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego dla niego poziomu ryzyka”³¹. Zarządzanie ryzykiem to proces ciągły, polegający na dążeniu do ustalenia, czy zjawisko w przyszłości wystąpi, próba ustalenia jego siły i wpływu na podmiot (jeśli istnieje choćby minimalne prawdopodobieństwo wystąpienia), działania zapobiegawcze przed niekorzystnymi odchyleniami, kontrolne i korygujące po wystąpieniu zjawiska.

Podsumowanie

Konieczne jest zarządzanie ryzykiem przez podmioty. Wraz z rozwojem infrastruktury technicznej i narzędzi, napływem ogromnej ilości informacji, wzrostem oczekiwań jednostek zainteresowanych działalnością podmiotów i umiędzynarodowieniem oraz postępem procesów globalizacji należy wprowadzić unowocześnione mechanizmy i sposoby zarządzania ryzykiem³². Wyodrębniło się pojęcie ERM (*enterprise risk management*), czyli zintegrowane zarządzanie ryzykiem, podkreślające znaczenie personelu przedsiębiorstwa w identyfikacji zagrożeń, utrzymanie ryzyka na ustalonym poziomie, by nie za-

³⁰ A. Adamska, *op.cit.*, s. 20.

³¹ *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa 2007, s. 13.

³² J. Jakóbczak, *Ewolucja systemów zarządzania ryzykiem centralnych instytucji depozytowo-rozliczeniowych na współczesnych rynkach kapitałowych na podstawie założeń nowego systemu depozytowo-rozliczeniowego KDPW S.A.*, w: *Instytucje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. K. Jajuga, W. Romka-Chmielowiec, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 65.

kłócać dążenia do realizacji celów firmy³³. Jest to dowód na to, że pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem wciąż ewoluje. Wymagają one ciągłego monitoringu i reakcji dostosowanych indywidualnie do każdej sytuacji. Ryzyko nie może być lekceważone, lecz minimalizowane przez przedsiębiorstwa.

Literatura

- Adamska A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, red. A. Fierla, SGH, Warszawa 2009.
- Crawford G., Sen B., *Instrumenty pochodne. Narzędzie podejmowania decyzji finansowych*, Liber, Warszawa 2002.
- Ferlak M., *Instrumenty pochodne. Wprowadzenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Gorzeń-Mitka I., *Dojrzałość Enterprise Risk Management – wzorce i praktyka*, w: *Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
- Holliwell J., *Ryzyko: czy liny wystarczy, aby powiesić firmę?*, w: *Tajniki finansów. Praktyczny przewodnik po fundamentach i arkanach finansów*, Liber, Warszawa 2000.
- Holliwell J., *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Liber, Warszawa 2001.
- Jakóbczak J., *Ewolucja systemów zarządzania ryzykiem centralnych instytucji depozytowo-rozliczeniowych na współczesnych rynkach kapitałowych na podstawie założeń nowego systemu depozytowo-rozliczeniowego KDPW S.A.*, w: *Instytucje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. K. Jajuga, W. Romka-Chmielowiec, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kowalczyk L., *Ocena wiarygodności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1999.
- McBride P.J., *Instrumenty pochodne. Przewodnik menedżera*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Santomero A.M., *Rewolucja w zarządzaniu ryzykiem*, w: *Tajniki finansów. Praktyczny przewodnik po fundamentach i arkanach finansów*, Liber, Warszawa 2000.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1999.
- Smaga E., *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995.
- Tarczyński W., *Instrumenty pochodne na rynku kapitałowym*, PWE, Warszawa 2003.

³³ I. Gorzeń-Mitka, *Dojrzałość Enterprise Risk Management – wzorce i praktyka*, w: *Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 659.

Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001.
Tuczko J., *Zrozumieć finanse firmy*, Difin, Warszawa 2001.
Zarządzanie ryzykiem, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa 2007.

BUSINESSES RISK AND RISK MANAGEMENT

Summary

The article presents the concept of variations on the risk and pointed out the need to manage it. Presents also various types of risks that highlight the universality of the term and the inability to avoid confrontation with the risk in the business. It also describes the elements of the risk management process that should be used in any reasonably functioning.

Keywords: risk, risk management.

JEL Code: G32

Translated by Katarzyna Kazojć

