

Jadwiga Bizon-Górecka

Strategie zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej

Wprowadzenie

Zarządzanie jest działaniem regulującym produkcję zbiorową – zarówno wytwarzanie produktów materialnych, jak i wykonywanie innych zadań, w tym świadczenie usług. Może ono dotyczyć poszczególnych procesów oraz działalności jednostek organizacyjnych, np. brygady robotniczej, wydziału, przedsiębiorstwa itp. Podstawowe funkcje zarządzania można przytoczyć za H.I. Ansoffem [1], który wymienia:

- planowanie, tj. ustalanie celów oraz środków i sposobów ich realizacji,
- organizowanie, czyli określanie działań, czynności i środków pogrupowanych w sposób zapewniający najlepszą realizację zaplanowanych celów,
- pobudzanie, tj. tworzenie przez kierownictwo systemu bodźców zachęcających do jak najlepszego wykonywania zadań,
- kontrolowanie, czyli badanie czy działalność przebiega zgodnie z planem.

Przymiotnikiem „strategiczny” opatrujemy, jak stwierdza W. Radzikowski [10], nie tylko decyzje przedsiębiorstwa o długim horyzoncie czasu, ale też decyzje średnio- i krótkoterminowe, jeśli tylko dotyczą one spraw o decydującym znaczeniu dla całego przedsiębiorstwa.

Według B. Wawrzyniaka [11] zasady zarządzania strategicznego opierają się na wartościach takich, jak: otwartość, kompleksowość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wyniki i współdziałanie. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu opisał B. Wawrzyniak [11] formułując:

- strategię wycofania się (ograniczanie zakresu działalności, zatrudnienia itp.),
- strategię konsolidacji (intensyfikacja wyników w innych niż zagrożone kryzysem segmentach rynku),
- strategię ofensywy (inwestowanie w nowe produkty lub segmenty rynku).

W poszukiwaniu efektywnych form strategicznego zarządzania organizacjami, menedżerowie zajmują się budowaniem strategii zarządzania, sięgają też po narzędzia zarządzania ryzykiem. W krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych widać rosnący trend zastosowań procedur zarządzania ryzykiem, także do zagadnień procesów produkcyjnych.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje system metod i działań zmierzających do optymalizacji ryzyka

w funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu racjonalnych decyzji. Szczegółowe poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie czynności zapobiegawczych, np. ubezpieczenie od niektórych rodzajów ryzyka, bądź też minimalizujących jego negatywne skutki. Pozwala też na podejmowanie ryzyka, w dopuszczalnych granicach, w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści.

Pojęcie **strategia zarządzania ryzykiem** można zdefiniować jako plan działania, w istotnym dla organizacji obszarze, polegający na sformułowaniu celów, a także form świadomych i elastycznych przedsięwzięć, w zależności od przewidywanych zmian czynników poziomu prawdopodobieństwa straty. Wiąże się więc ona z reakcją na ryzyko sformułowaną na podstawie wiedzy o źródłach i drogach narażenia organizacji na straty oraz na znajomości podejść, metod i technik wyceny poziomu ryzyka i jego skutków. Budowanie strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie odbywa się na tle polityki ryzyka, którą stanowi określenie intencji i zasad odnoszących się do elastycznego podejmowania decyzji. Ustala ona ramy działania i wytyczania celów organizacji dotyczących zarządzania ryzykiem w sposób odważny, ale gwarantujący jej bezpieczeństwo. Realizacja tej polityki konkretyzuje się w przyjętej palecie strategii zarządzania ryzykiem.

Paleta strategii zarządzania ryzykiem

Organizacje gospodarcze, w sposób świadomy, ale też intuicyjnie przyjmują określoną paletę strategii reakcji na ryzyko. Strategie są zróżnicowane w zależności od tego, dla jakiego elementu systemu produkcyjnego w przedsiębiorstwie są opracowywane.

W palecie strategii zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej wyróżnić można strategię ogólną oraz strategię szczegółową. Strategia ogólna będzie dotyczyła wyznaczania celów, zasobów oraz metod badania ryzyka, a także planowania zachowań organizacji wobec sytuacji ryzykownych. Musi być ona zintegrowana ze strategią rozwoju firmy. Zadania ogólnej strategii zarządzania ryzykiem należy precyzować podejściem systemowym. Będzie to więc budowanie jednolitych, uniwersalnych zasad opisu, badania i modelowania struktur ryzyka oraz precyzowanie za-

chowań podmiotu gospodarczego jako organizacji inteligentnej. Według I. Hejduk i W.M. Grudzewskiego [5] organizację inteligentną cechuje zdolność kreowania umiejętności dostosowywania się do warunków otoczenia, innowacyjność i produktywność.

Ogólna strategia zarządzania ryzykiem może mieć charakter ekspansywny, zachowawczy lub impasywny.

Strategia ekspansywna to w ogólności podejmowanie ryzyka – działań obciążonych ryzykiem w celu osiągnięcia większych niż dotychczas korzyści.

Strategia zachowawcza to ostrożne podejmowanie ryzyka. W takim przypadku organizacja również ponosi straty, mimo bezpiecznego, asekuracyjnego charakteru podejmowanej decyzji. Przejawem takiej strategii może być np. przyjęcie założenia, że nie należy podejmować ryzyka wdrażania nowych technologii, kiedy prawdopodobieństwo sukcesu nie jest bardzo wysokie, a można zastosować technologie dotychczasowe. Przede wszystkim nie należy podejmować ryzyka, które przekracza ustalony dopuszczalny poziom.

Strategia zachowawcza i ekspansywna wymagają przyjęcia działań w zakresie reakcji na ryzyko.

Strategię impasywną kreuje się poprzez unikanie ryzyka – niepodejmowanie działań obciążonych ryzykiem. **Unikanie ryzyka** oznacza kierowanie działalnością w taki sposób, aby nie podejmować działań, w których nie ma pewności efektów. Idea zarządzania ryzykiem wymaga, by takie podejście było obecne w każdym proponowanym wariantcie realizacji celów wprost lub poprzez ogólne założenia przyjęte dla całej organizacji.

Strategie szczegółowe odnoszą się do konkretnych sytuacji: rodzajów, miejsc i terminów występowania ryzyka. Wśród szczegółowych strategii zarządzania ryzykiem można wyróżnić: transfer ryzyka, retencję, redukcję ryzyka.

Transfer ryzyka polega na przeniesieniu bezpośrednich skutków wystąpienia szkody lub jej konsekwencji finansowych na inny podmiot. Podmiot ten przejmuje wtedy 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.

Retencja (zatrzymanie) ryzyka oznacza:

- stworzenie specjalnego, wewnętrznego funduszu na pokrycie szkód lub innego, własnego zabezpieczenia w wypadku zaistnienia szkody (aktywna retencja),
- oczekiwanie na szkodę bez tworzenia szczególnego systemu zabezpieczenia przy możliwości jej pokrycia z bieżących, wolnych zasobów (pasywna retencja).

Retencja nie powinna być stosowana dla ryzyka, które nie spełnia wszystkich z niżej wymienionych warunków:

- łatwe do przewidzenia skutki i wysokość potencjalnej szkody,
- relatywnie niska wysokość pojedynczej szkody,
- małe prawdopodobieństwo znacznej kumulacji szkód.

Redukcja może oznaczać wprowadzenie specjalnych zabezpieczeń, np. kontroli jakości wyrobów i procesów, poprawy bezpieczeństwa pracy itp. Dobór zabezpieczeń zależy od rodzajów zagrożeń, wielkości ryzyka oraz jego skutków. Szczególnym rodzajem redukcji ryzyka jest taka zmiana struktury organizacyjnej czy stosowanych technologii, która prowadzi do zmniejszenia ryzyka.

Strategie zarządzania ryzykiem gospodarczym można rozpatrywać w układzie: poziom ryzyka – skutki ryzyka. Macierz doboru strategii pokazano w tablicy 1.

Sprawność reakcji na ryzyko

Sprawność reakcji na ryzyko można oszacować poprzez ocenę skuteczności (stopnia osiągnięcia celu), korzystności i ekonomiczności jako wyników sprawnego działania.

Relacje pomiędzy wynikiem użytecznym (W), a kosztami działań w ujęciu prakseologicznym (K) podał W. Kieżun [7]. Można je zapisać: $W > K$ – działanie korzystne i ekonomiczne; $W = K$ – działanie obojętne pod względem korzystności i ekonomiczności; $W < K$ – działanie niekorzystne i nieekonomiczne. Przy czym w prakseologicznym ujęciu koszty działań są zarówno natury materialnej, jak i niematerialnej. Do oceny sprawności reakcji na ryzyko w koszty działań zaliczyć też trzeba koszty związane z zarządzaniem ryzykiem.

Oceny sprawności reakcji na ryzyko można też dokonać w ujęciu zasobowym, według A. Kosieradz-

Tab. 1. Strategie zarządzania ryzykiem gospodarczym w układzie „poziom ryzyka – skutki ryzyka”

Skutki ryzyka Poziom ryzyka	Skutki ryzyka		
	nieznaczne	średnie	znaczące
niski	brak reakcji	retencja	redukcja
średni	retencja	transfer ryzyka	redukcja
wysoki	retencja	redukcja	unikanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

kiej i S. Lisa [8], za pomocą stosunku wielkości zasobów wykorzystywanych do wielkości zasobów posiadanych. Taki wskaźnik, ujmujący stopień wykorzystania zasobów, powoduje uświadomienie konieczności podejmowania ryzyka, tj. podejmowania działań w warunkach ryzyka. Podejmowanie działań musi się jednak odbywać w granicach bezpieczeństwa. Bezpieczną w rozumieniu zarządzania ryzykiem uznaje się organizację prowadzącą nawet dowolnie niebezpieczną działalność, w której decydenci zdają sobie sprawę z rozmiarów ryzyka i nie wykraczają poza jego ustalony poziom. Optymalizacja bezpieczeństwa jest podstawowym celem i kierunkiem działań związanych z zarządzaniem ryzykiem. Przy czym, jeśli za miarę bezpieczeństwa zostałyby przyjęte dopełnienie do jedności prawdopodobieństwa wystąpienia jakiejś szkody, to nie można zakładać jego maksymalizacji. Tak rozumiane bezpieczeństwo byłoby z reguły najwyższe przy niepodejmowaniu działań. Optymalizacja bezpieczeństwa musi uwzględniać jednocześnie występowanie szans i zagrożeń oraz możliwości pokrycia ewentualnych strat. Musi więc obejmować również straty jako uymykające korzyści z tytułu niepodejmowania działań. Źródła pochodzenia ryzyka tkwią w podejmowaniu wszelkich decyzji w organizacji, także decyzji o zaniechaniu działań, wskutek których mogą w organizacji nie pojawić się przewidywane korzyści. Zwrócić też należy uwagę na dobór okresów do dokonywania tego typu analiz. Muszą one być przeprowadzane w znaczących dla organizacji odcinkach czasu.

Ekspozycja na ryzyko organizacji gospodarczej

W najprostszym sformułowaniu zarządzanie ryzykiem jest to ciąg działań skierowanych na ograniczenie wpływu zewnętrznych i wewnętrznych, nieprzewidywalnych czynników na organizację i obejmuje:

- systematyczne badanie problemu ryzyka w całości organizacji, czyli wpływu zewnętrznych, losowych czynników oraz innych zagrożeń generowanych przez samą organizację, wynikających m.in. z doboru technologii, tj. technik i metod realizacji procesów wytwórczych i informacyjnych, a także przyjętych form organizacyjnych i zarządzania tymi procesami,
- szacowanie poziomu ryzyka jako prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zagrożeń oraz poszukiwanie związków synergicznych między poszczególnymi ryzykami,
- implementację kompleksowej strategii reakcji na ryzyko, dokonywaną na podstawie wszelkich dostępnych informacji.

Podsumowanie

Zarówno niepewność, jak i ryzyko odnoszą się do przyszłości, którą menedżerowie starają się przewidywać, bowiem, jak pisze B. Wawrzyniak [12]: „pogoń za jutrem jest drugą (obok kryzysów) charakterystyczną cechą końca XX wieku”.

Podjęcie jakiegokolwiek ryzyka powoduje zwykle konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów. Oznacza to, że jakiegokolwiek ryzyko implikuje powstawanie ryzyka finansowego. Ważne jest więc przeznaczenie odpowiedniej ilości zasobów finansowych na ochronę, czyli zabezpieczenie przed skutkami ryzyka. To zabezpieczenie może wystąpić w formie samoubezpieczenia – poniesienie strat finansowych przez samą organizację, względnie przeniesienie skutków ryzyka w całości lub w części na inny podmiot, np. firmy ubezpieczeniowe.

Warunkiem skuteczności zarządzania ryzykiem jest podejście systemowe i pełne zintegrowanie ze wszystkimi procesami zarządzania. Podejście systemowe w zarządzaniu ryzykiem oznacza globalne spojrzenie na przyszłość organizacji poprzez rolę każdego elementu w całości, z uwzględnieniem przyszłych następstw podejmowanych decyzji. Należy pamiętać, że poszczególne elementy w systemie organizacji gospodarczej współdziałają synergicznie. Pozostają one w relacjach przyczynowo-skutkowych zarówno z innymi elementami systemu, jak i z otoczeniem. Zauważyć też trzeba, że rozpatrywać należy cały metasystem, tj. system i jego otoczenie.

Zarządzanie ryzykiem w organizacji gospodarczej winno więc być oparte na interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnym dokonywaniu wyborów.

Jadwiga Bizon-Górecka

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- [2] BOJARSKI W., *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- [3] BRODA M., *Zarządzanie ryzykiem*, strona internetowa, Mbroda@alpha.pl, 1999.
- [4] CZEKAJ J., DRESLER Z., *Podstawy zarządzania finansami firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [5] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, Organizacja i Kierowanie, Nr 4, 1997.
- [6] JEDYNAK P., SZYDŁO S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1977.
- [7] KIEŻUN W., *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- [8] KOSIERADZKA A., LIS S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1998.
- [9] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- [10] RADZIKOWSKI W., *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania Sp. z o.o., Toruń 1997.
- [11] WAWRZY尼亚K B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- [12] WAWRZY尼亚K B.: *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Autorka – dr hab. – Zakład Organizacji Zarządzania i Technologii Budowy Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.