

Piotr Tworek

Zarządzanie ryzykiem jako proces wspomagający kierowanie nowoczesnym przedsiębiorstwem

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 335-343

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Piotr Tworek¹

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JAKO PROCES WSPOMAGAJĄCY KIEROWANIE NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem dokonuje się na wielu płaszczyznach i za pomocą wielu sposobów. Jednym z procesów wspomagających całościowe zarządzanie przedsiębiorstwem jest zarządzanie ryzykiem. W strukturze wielu przedsiębiorstw na świecie organizowane są w tym celu specjalne jednostki, tj. działy zarządzania ryzykiem, w których zatrudniani są menedżerowie ds. ryzyka (risk managers), a więc eksperci, którzy zgodnie z odpowiednimi procedurami są w stanie w miarę skutecznie ryzyko zidentyfikować, odpowiednio je skwantyfikować oraz efektywnie mu przeciwdziałać². Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że zarządzać ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno się kompleksowo i dotyczyć powinno ono równocześnie działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej. Zatem, każde nowoczesne przedsiębiorstwo powinno posiadać zintegrowany system zarządzania ryzykiem obejmujący wszelkie płaszczyzny jego funkcjonowania. Jego charakter i złożoność powinna zależeć przede wszystkim od specyfiki przedsiębiorstwa, jego wielkości i zasięgu, a także sekcji gospodarki, w której działa. Inaczej będzie bowiem wyglądało zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach usługowych, a inaczej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Warto przy tym wspomnieć, że na przykład ubezpieczyciele w zasadzie w całości opierają swoją działalność na identyfikacji i szacowaniu ryzyka, ponieważ domeną ubezpieczeń jest właśnie ryzyko. Warto też wspomnieć o podziale przedsiębiorstw na podmioty sektora publicznego i prywatnego, co też posiada duży wpływ na sposób zarządzania ryzykiem. Zwykle to w przedsiębiorstwach komercyjnych zwraca się większą uwagę na ryzyko, niż w przedsiębiorstwach sektora publicznego. Wynika to przede wszystkim z samej struktury właścicielskiej oraz celów, jakie stawiają sobie na przykład akcjonariusze w spółkach akcyjnych. Ich celem jest wzbogacenie, a więc zainteresowani oni też będą minimalizacją ryzyka działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Celem publikacji jest omówienie wybranych kwestii z zakresu zarządzania ryzykiem rozumianego jako proces wspomagający całościowe zarządzanie przedsiębiorstwem. W artykule omówione zostaną też niektóre aspekty zarządzania ryzykiem

¹ Dr, Katedra Inwestycji i Nieruchomości, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

² Jest to najprostsze ujęcie definicji zarządzania ryzykiem zarówno od strony podmiotowej, jak i przedmiotowej.

w przedsięwzięciach inwestycyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwa. Wszystkie rozstrzygane kwestie odnoszą się do działalności dużej przedsiębiorstwa produkcyjnego, w którym w szczególności za zasadne jest zarządzanie ryzykiem w sposób profesjonalny i które szukaoby zatrudniać ekspertów od ryzyka. menedżerów ds. ryzyka.

Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa

Jak wspomniano we wprowadzeniu, w zależności od profilu, rozmiarów, a zwłaszcza branży, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo ryzyko posiada swój własny profil. Różne mogą być zatem sposoby definiowania tej kategorii pojęciowej³. Najogólniej ryzyko postrzegane jest przez pryzmat kategorii zagrożenia (hazard), jakie może pojawić się w przedsiębiorstwie. Z punktu widzenia ekonomiki przedsiębiorstw przejawia się ono przede wszystkim groźbą pojawienia się straty finansowej⁴. Według W. Grzybowskiego ryzyko właśnie w swej groźbie wyraża możliwość pojawienia się skutku ujemnego⁵. W literaturze przedmiotu dostrzegany jest też wymiar pozytywny tego zjawiska, tzn. umiejętne zarządzanie ryzykiem oznaczać może szansę, że coś się powiedzie, a że nie tylko poniesiemy porażkę. Tak traktowane ryzyko najlepiej jest odnieść do spekulantów na giełdzie, którzy z ryzyka wręcz żyją. W literaturze naukowej na ogół ryzyko jest rozumiane jako kombinacja dwóch elementów, tj. prawdopodobieństwa i konsekwencji, jakie mogą zaistnieć w przyszłości⁶. Warto przy tym zaznaczyć, że samo zdefiniowanie ryzyka związanego z działalnością gospodarczą przedsiębiorstw nie nasuwa większych problemów. Zdaniem W. Korzeniowskiego ryzyko gospodarcze jest związane ze swobodą podejmowania decyzji w profesjonalnej działalności gospodarczej, w granicach uwzględniających zasady zarządzania, dziedzinę i przepisy prawa, prawdopodobieństwo wystąpienia przewidywanego wyniku zarazem większego od 0 i mniejszego od 1, przy spełnieniu wymogów przewidywalności możliwego wyniku⁷. Rodzaje ryzyka, jakie zwykle występują w przedsiębiorstwie przedstawia rysunek 1.

Obok podstawowych kategorii ryzyka w przedsiębiorstwie, rysunek 1 uwzględnia również wybrane sposoby reakcji na ryzyko. W szczególności menedżerowie ryzyka mogą albo ryzyko zatrzymać albo je obniżyć, ale przez cały czas funkcjonowania przedsiębiorstwa powinno być ono na bieżąco kontrolowane. Warto w tym miejscu poddać głębszej refleksji pogląd A. Damodarana, według którego firma, która nie jest notowana na giełdzie bądź spółka posiadająca niezdywersyfikowanych akcjonariuszy

³ Niezależnie od sposobu definiowania ryzyka, należy zawsze mieć na uwadze, że w przedsiębiorstwie nie pojawia się ono bez żadnej przyczyny. Ryzyko zawsze posiada swoje źródła. Natomiast samo jego zaistnienie oznacza jakies skutki. Ten mechanizm ryzyka jest uniwersalny i odnosi się w zasadzie do każdego rodzaju podmiotu gospodarczego. Zob. szerzej: P. Tworek, *Ryzyko w działalności inwestycyjno-budowlanej – wybrane aspekty teoretyczne*, [w:] „Studia Ekonomiczne” 2007, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 201.

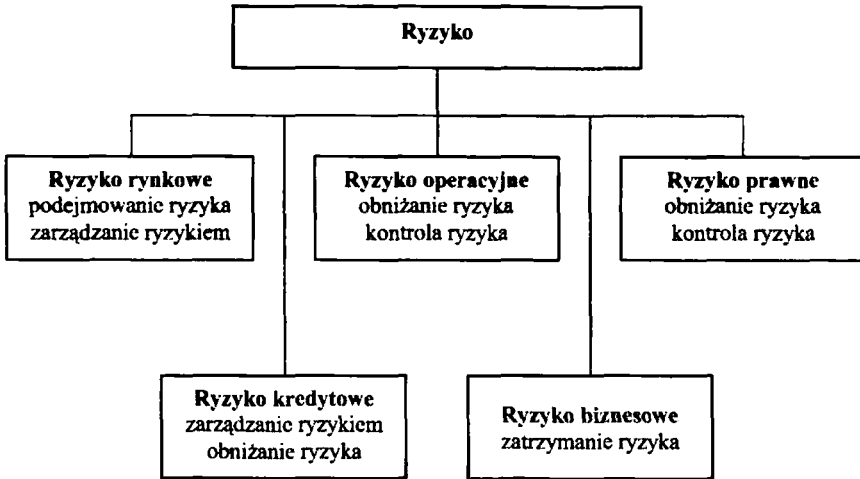
⁴ W. Grzybowski, *Rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie w warunkach ryzyka*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 1991, s. 20.

⁵ Ibidem, s. 20.

⁶ Zob. np.: K.J. Pinto, *Project Management. Achieving Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc., New Jersey 2007, s. 226. Powszechnie się przyjmuje, że oprócz ryzyka istnieje jeszcze stan niepewności. W przypadku niepewności nie można ustalić z jakim prawdopodobieństwem wystąpi dane zdarzenie w przyszłości. Rozróżnia się też trzeci stan, tj. pewności będący przeciwieństwem do stanu niepewności. Zob. szerzej: M.R. Wideman, *Project & Risk Management. A Guide to Managing Project Risks & Opportunities*, Project Management Institute, Newtown Square 1992, s. 1-2.

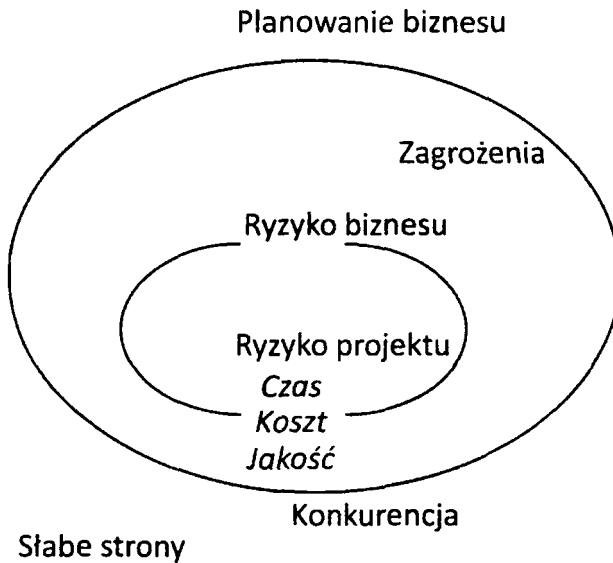
⁷ L. Korzeniowski, *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, European Association for Security, Kraków 2002, s. 101.

i realizująca stosunkowo duży projekt – w relacji do reszty swojej działalności – powinna zarządzać ryzykiem projektu⁸. Z kolei spółka posiadająca zdywersyfikowanych akcjonariuszy i funkcjonująca w wielu krajach może pozwolić sobie, aby ryzykiem projektu nie zarządzać⁹. W tym kontekście, ryzyko projektu na tle ryzyka działalności gospodarczej przedstawia rysunek 2.



Rysunek 1. Działania przedsiębiorstwa w ramach zarządzania ryzykiem.

Źródło: W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001, s. 38.



Rysunek 2. Ryzyko projektu na tle ryzyka związanego z działalnością gospodarczą.

Źródło: T.B. Barkley, *Project Risk Management*, McGraw-Hill, Inc., New York 2004, s. 23.

⁸ A. Damodaran, *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydanie 11, Wydaw. Helion, Gliwice 2007, s. 544.

⁹ Ibidem, s. 544.

Ryzykiem zarządzać można zarówno na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych jego przedsięwzięć, co w pewnym sensie ujmuje rysunek 2. Różne mogą być też poszczególne strategie zarządzania ryzykiem. Ryzykiem w przedsiębiorstwie zarządzać można bowiem w sposób okazjonalny (doraźny) lub też systematycznie. Nowoczesne duże przedsiębiorstwo powinno cechować zarządzanie ryzykiem w sposób systemowy i sformalizowany. W ramach jego struktur powinny być zorganizowane departamenty (działy) zarządzania ryzykiem, w których zatrudniani byłiby eksperci z różnych dziedzin. Warto przy tym zaznaczyć, że tak naprawdę nie ma jednej profesji, która łączyłaby w sobie w jedną całość wiedzę z różnych dziedzin i obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach ryzykiem zajmują się zarówno inżynierowie, ekonomiści, jak i prawnicy, ponieważ w swej istocie jest ono kategorią interdyscyplinarną. Stąd też postuluje się, aby w przedsiębiorstwie produkcyjnym w dziale zarządzania ryzykiem zatrudnieni byli pracownicy o różnym wykształceniu, co z pewnością wpłynie na skuteczność samego zarządzania ryzykiem. Całością prac powinni kierować menedżerowie ds. ryzyka, którzy znają cały warsztat metodycznym, tj. narzędzia stosowane w dziedzinie risk management. To oni są w stanie dobrać najlepszą formułę przeciwdziałania ryzyku, w zależności od skali jego występowania oraz konkretnej sytuacji. Współpraca osób zarządzających ryzykiem z zarządzającymi innymi obszarami przedsiębiorstwa pozwoli na: określenie zagrożeń i newralgicznych obszarów działalności przedsiębiorstwa (ma to znaczenie zwłaszcza w przypadku na przykład wprowadzenia nowej technologii produkcji, strategii marketingowej, zmiany polityki zatrudnienia, zmian otoczenia przedsiębiorstwa itp.), ocenę wpływu bądź znaczenia różnych sposobów opanowywania ryzyka związanego z istnieniem zagrożeń i newralgicznych obszarów, hierarchizację niebezpieczeństw i newralgicznych obszarów działalności przedsiębiorstwa w zależności od kryterium czasu niezbędnego na przywrócenie działania lub odtworzenia stanu poprzedzającego ewentualny wypadek wywołujący szkodę czy też zaburzenia w normalnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz skutków finansowych tego wypadku (skutki bezpośrednie: koszty naprawy i odtworzenia utraconych składników majątku, czas wyłączenia; skutki pośrednie: straty niematerialne, koszty dodatkowe, strata klientów, utracenie wizerunku firmy, utracenie zysku, czas niezbędny na poszukiwanie oraz odtwarzanie danych itp.)¹⁰. Najlepsi menedżerowie ryzykiem powinni umieć zarządzać we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W szczególności powinni dysponować wiedzą z zakresu finansów przedsiębiorstw oraz prawa. Praktyka bowiem dowodzi jak ważną rolę w przedsiębiorstwie pełnią przykładowo radcy prawni. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wszelkie procesy gospodarcze, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach regulowane są przepisami prawa. Przykładowo kierowanie spółką akcyjną wymaga dobrej wiedzy z zakresu przepisów *Kodeksu spółek handlowych*. Podsumowując, w przedsiębiorstwie funkcję menedżera ds. ryzyka stanowi obsługa zarządzania¹¹.

¹⁰ R. Kurek, *Zadania i miejsce risk managera w procesie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Klasyczne metody - nowoczesne narzędzia*, III Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Szczecin-Międzyzdroje, 10-12 kwietnia 2002, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 115.

¹¹ J. Bizon-Górecka, *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 139.

Zarządzanie ryzykiem w nowoczesnym przedsiębiorstwie – wybrane aspekty

Zarządzanie ryzykiem jest obecnie w dużych korporacjach kluczowym elementem w ich działalności¹². Według D. Galorath zarządzanie ryzykiem musi być integralną częścią struktury zarządzania i obejmować wszystkie procesy w przedsiębiorstwie¹³. Najogólniej można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie polega głównie na systematycznym podejmowaniu działań zmierzających do zidentyfikowania potencjalnych czynników oraz rodzajów ryzyka, poddaniu ich gruntownej analizie i skutecznemu im zapobieganiu oraz eliminacji. Z perspektywy praktyki można wymienić następujące powody uzasadniające konieczność zintegrowanego zarządzania ryzykiem, tj. zarządzanie ryzykiem może być realizowane z perspektywy kompetencji zarządu, prowadzi do zmniejszenia zmienności zysków, prowadzi do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, jego efekty weryfikują oraz promują skutecznych dyrektorów, a także jest drogą do bezpieczeństwa oraz stabilizacji finansowej¹⁴. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, zarządzanie ryzykiem może odbywać się w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. Zwłaszcza pożądane jest, aby ryzykiem w przedsiębiorstwie zarządzać przy okazji podejmowania inwestycji o dużej wartości, ponieważ skutki wystąpienia ryzyka mogą okazać się wtedy szczególnie dotkliwe. Pojawia się nawet groźba, że na skutek nawet jednej błędnej decyzji inwestycyjnej przedsiębiorstwo może zbankrutować. W tym kontekście warto tutaj zwrócić uwagę na rysunek 3.

Na rysunku 3 wymieniona została m.in. analiza SWOT¹⁵. Jest to metoda szczególnie przydatna w przypadku potrzeby identyfikacji zagrożeń w działalności całego przedsiębiorstwa. Można ją stosować zarówno w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa, jak i konkretnego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Zwłaszcza jej zastosowanie odnosi się do etapu identyfikacji ryzyka, który sprowadza się do ustalenia źródeł ryzyka oraz jego poszczególnych kategorii, tj. z zachowaniem podziału na ryzyko główne i cząstkowe. Drugim krokiem w zarządzaniu ryzykiem jest jego analiza. Analiza ryzyka jako etap w zarządzaniu ryzykiem to w istocie jego pomiar przy użyciu konkretnych metod ilościowych (wykorzystać przy tym można dorobek metodyczny z zakresu finansów przedsiębiorstw, statystyki, matematyki itp.¹⁶). Z kolei reakcja na ryzyko stanowi

¹² C.J. Hull, *Risk Management and Financial Institutions*, Pearson Education, Inc., New York 2007, s. 1.

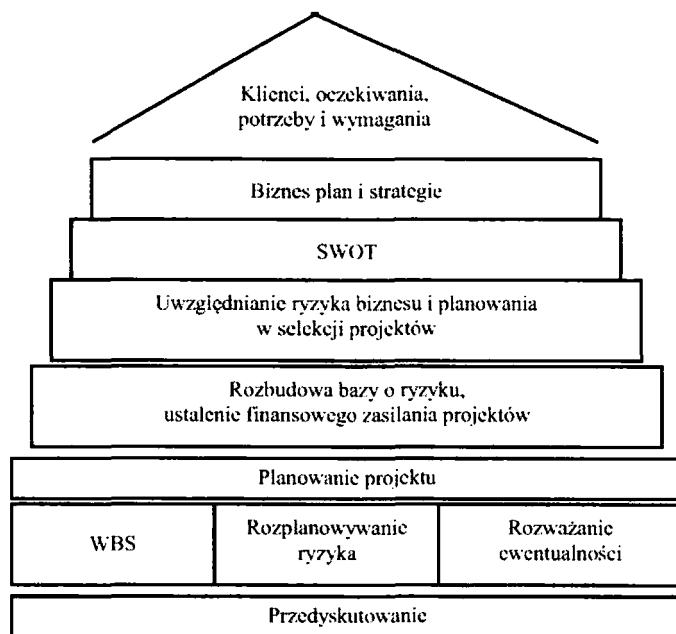
¹³ D. Galorath, *Risk Management Success Factors*, „Project Management Practice” 2007, nr 2, s. 14.

¹⁴ J. Lam, *Enterprise risk management*, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003, s. 45, za: Z. Krysiak, *Ocena jakości zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie Finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości. Tom 1*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 102–103.

¹⁵ Jak podkreśla H. Towarnicka zarówno w praktyce, jak i literaturze występuje wiele sposobów, metod i podejść stosowanych w ocenie i weryfikacji możliwości przedsiębiorstwa oraz otoczenia. Szczególnie pomocną może okazać się tutaj analiza SWOT. Zob.: H. Towarnicka, *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Ługgego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 71.

¹⁶ W przedsiębiorstwach szacować ryzyko można na wiele sposobów. Obliczać ryzyko należy w obszarze działalności finansowej, operacyjnej i inwestycyjnej. Jest to bardzo ważne, ponieważ z innej perspektywy jest wtedy ono analizowane i w związku z tym inne stosuje się miary do jego oceny. Przykładowo, powszechnie się uznaje, że najlepszym miernikiem ryzyka działalności operacyjnej przedsiębiorstw jest efekt dźwigni operacyjnej. Do ogólnej oceny ryzyka przedsiębiorstwa można również wykorzystać dane pochodzące z analizy finansowej. Z kolei w odniesieniu do inwestycji przedsiębiorstw, dla celów pomiaru ryzyka wykorzystywać można dorobek metodyczny z dziedziny project management. Szerzej interpretacje wskaźników pod kątem ryzyka zawiera opracowanie: G. Łukasik (red.), *Strategie finansowe przedsiębiorstw w sytuacjach ryzykownych*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004, s. 209–212.

zwykle trzeci etap w procesie zarządzania ryzykiem. To w istocie wdrożenie odpowiednich sposobów przeciwdziałania ryzyku, gdzie szczególnie ważne w działalności przedsiębiorstw są np. pieczęta.



Rysunek 3. Piramida biznesu.
 Źródło: T.B. Barkley, *Project Risk...* op. cit., s. 24.

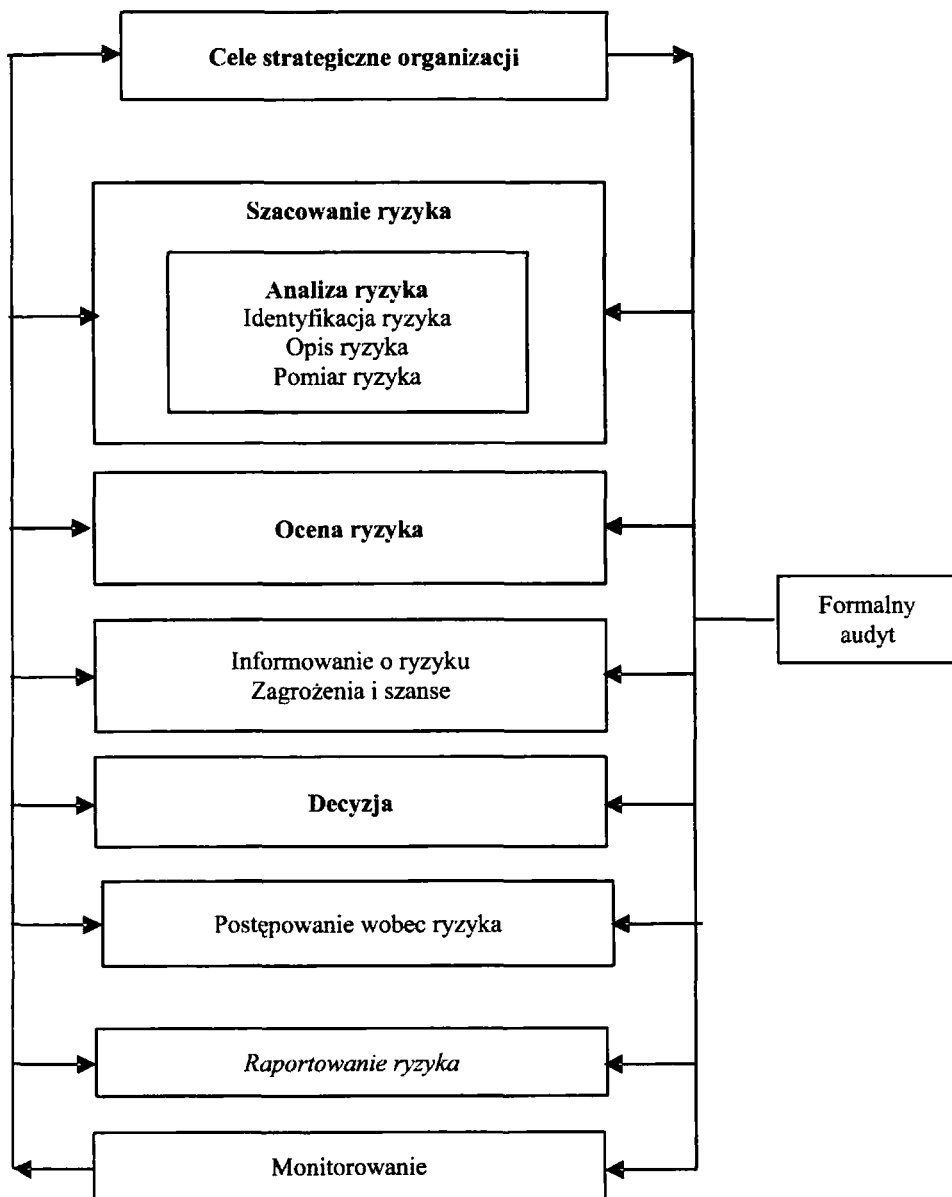
Z kolei monitorowanie i kontrolowanie jako ostatni etap w zarządzaniu ryzykiem to proces obserwacji zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, monitorowania rezydualnego ryzyka, rozpoznawania nowych rodzajów ryzyka, dbałości o wprowadzenie planów zmniejszenia ryzyka i oceny ich skuteczności¹⁷. Należy przy tym zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu można natrafić na wiele podobnych koncepcji dotyczących podziału zarządzania ryzykiem na poszczególne fazy i etapy. Według R.R. Moellera zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikację ryzyka, jakościową i ilościową analizę ryzyka w oparciu o udokumentowane ryzyko, planowanie działań opanowywania ryzyka i jego monitorowanie¹⁸. Przykładowo rysunek 4 prezentuje strukturę procesu zarządzania ryzykiem w opracowaniu Instytutu Zarządzania Ryzykiem w Londynie (Institute of Risk Management, IRM).

Warto w tym miejscu podkreślić, że wkład Instytutu Zarządzania Ryzykiem w rozwój nauki o ryzyku jest znaczący. Koncepcję z rysunku 4 charakteryzuje pewien uniwersalizm, tzn. można ją wdrożyć do działalności przeróżnych podmiotów, np. placówek służby zdrowia, uczelni, instytutów, urzędów, przedsiębiorstw komercyjnych itp. Zawsze, kiedy tylko istnieje potrzeba jej zastosowania, można wtedy dokonać pewnych

¹⁷ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, Project Management Institute, Inc. PMBOK® Guide 2000 Edition, s. 191.

¹⁸ R.R. Moeller, *Understanding the New Integrated ERM Framework, COS Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2007, s. 22.

modyfikacji i dopasować do konkretnych warunków funkcjonowania i specyfiki przedsiębiorstwa. Rozbudowie podlegać będzie tutaj nie tylko sama procedura, ale również zakres czynności, jakie należy wykonać.



Rysunek 4. Proces zarządzania ryzykiem w opracowaniu IRM.

Źródło: witryna internetowa Instytutu Zarządzania Ryzykiem (IRM), *A Risk Management Standard*, <http://www.theirm.org/index.html>.

Zakończenie

W przedsiębiorstwach na całym świecie zarządzanie ryzykiem w mniejszym lub większym stopniu jest praktykowane. W praktyce odmienne mogą się okazać sposoby kierowania ryzykiem, w zależności od kondycji oraz warunków, w jakich funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. W przedsiębiorstwie najważniejsze jest jednak, aby zachować ciągłość w monitorowaniu ryzyka. Kontrolę nad ryzykiem powinni sprawować menedżerowie ds. ryzyka, ponieważ są oni do tego najlepiej predysponowani i merytorycznie przygotowani. W nowoczesnym przedsiębiorstwie powinien też funkcjonować zintegrowany system zarządzania ryzykiem, który ułatwiałby pracę menedżerom ds. ryzyka.

Literatura

1. Barkley T.B., *Project Risk Management*. McGraw-Hill, Inc., New York 2004.
2. Bizon-Górecka J., *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
3. Damodaran A., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydanie II, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
4. Galorath D., *Risk Management Success Factors*, „Project Management Practice”, 2007, nr 2.
5. Grzybowski W., *Rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie w warunkach ryzyka*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 1991.
6. Hull C.J., *Risk Management and Financial Institutions*, Pearson Education, Inc., New York 2007.
7. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*, Project Management Institute, Inc. PMBOK® Guide 2000 Edition.
8. Korzeniowski L., *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, European Association for Security, Kraków 2002.
9. Krysiak Z., *Ocena jakości zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie Finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości. Tom I*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
10. Lam J., *Enterprise risk management*, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003.
11. Moeller R.R., *Understanding the New Integrated ERM Framework. COS Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2007.
12. Pinto K.J., *Project Management. Achieving Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc., New Jersey 2007.
13. Łukasik G. (red.), *Strategie finansowe przedsiębiorstw w sytuacjach ryzykownych*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004.
14. Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
15. Towarnicka H., *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
16. Tworek P., *Ryzyko w działalności inwestycyjno-budowlanej – wybrane aspekty teoretyczne*, [w:] „Studia Ekonomiczne” 2007, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.

17. Wideman M.R., *Project & Risk Management. A Guide to Managing Project Risks & Opportunities*, Project Management Institute, Newtown Square 1992.
18. Witryna internetowa Instytutu Zarządzania Ryzykiem (IRM), *A Risk Management Standard*, <http://www.theirm.org/index.html>.

Summary

RISK MANAGEMENT AS A PROCESS SUPPORTING MANAGEMENT OF A MODERN COMPANY

A modern corporate management also means a risk management. Nowadays the risk management is one of the main functions of the business management at all. This function is usually fulfilled in companies by risk managers, who often are the heads of risk management departments. Every risk manager must possess the knowledge in this area, in order to manage the risk in a professional way. The paper aims to discuss selected aspects of risk management in the context of the process supporting the company's complete management and project management.