

# Danuta Dziawgo

---

## Zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 313-321

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*DANUTA DZIAWGO*

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PODMIOTACH GOSPODARCZYCH

### **Wprowadzenie**

We współczesnej gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo, aby przetrwać, musi być organizacją doskonalącą się, a więc i uczącą się w sposób immanentny. Dotyczy to każdego podmiotu gospodarczego, niezależnie od jego wielkości, branży, w której działa, oraz formy organizacyjno-prawnej. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu konkurują bowiem między sobą nie tylko pod względem jakości i ceny produktu, ale też jakości procesów przebiegających w organizacjach. Mniejsze podmioty gospodarcze często pomijają ten aspekt prowadzonej działalności, co kończy się bankrutem bądź poważnymi problemami finansowymi.

Jednym z obszarów wciąż stanowiących wyzwanie w kontynuowaniu przez podmiot działalności gospodarczej jest odpowiednie zarządzanie ryzykiem. W dużych przedsiębiorstwach wykorzystuje się w tym celu odpowiednio liczne zespoły pracowników, wsparte specjalistycznym oprogramowaniem. Można byłoby w tym miejscu przytoczyć chociażby miarę VaR. Nie wydaje się jednak, aby mały przedsiębiorca obliczył na przykład kwantyl rozkładu danego elementu odpowiadający zadanemu poziomowi prawdopodobieństwa na poziomie  $\alpha$ . Jednak nie zwalnia to małego przedsiębiorcy od konieczności zarządzania ryzykiem.

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne scharakteryzowanie obszarów ryzyka, które występują niezależnie od wielkości podmiotu gospodarczego.

## 1. Zarządzanie ryzykiem

Punktem wyjścia do zarządzania ryzykiem jest świadomość występowania ryzyka oraz jego rodzajów. Wynika to z faktu, że podmiot może zarządzać jedynie tym, co sobie uświadamia.

Zarządzanie ryzykiem z jednej strony ma celu poprawę wyników finansowych podmiotu, a z drugiej – ukształtowanie takich warunków, aby podmiot nie ponosił strat większych, niż założono, bądź jedynie takie, jakie jest w stanie ponieść.

Nie można jednak zapominać, że ryzyko stanowi część prowadzenia działalności gospodarczej oraz zachodzących procesów społeczno-gospodarczych. Dlatego też jego analiza musi uwzględniać: dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w krajowym, jak i międzynarodowym otoczeniu podmiotów, dynamiczne zmiany zachodzące wewnątrz danego podmiotu, złożoność procesów gospodarowania, a także wzajemne powiązania sektora finansowego z sektorem pozafinansowym.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje **identyfikację**, **pomiar** i **monitorowanie** ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz **zabezpieczenie** przed jego skutkami w ramach polityki zarządzania ryzykiem prowadzonej przez podmiot gospodarczy (rysunek 1).

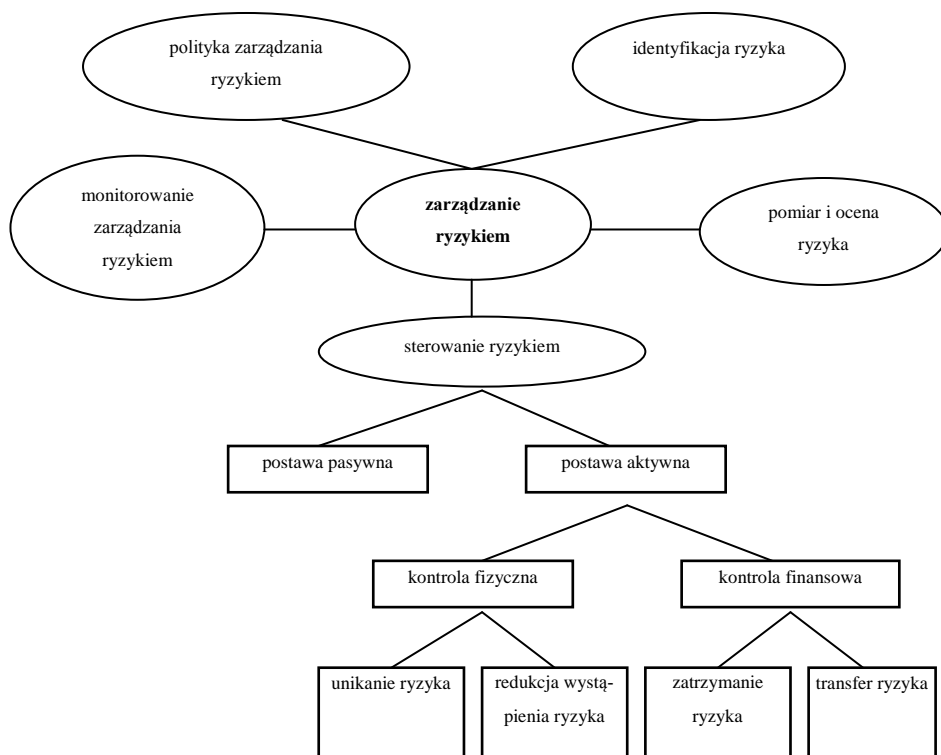
## 2. Elementy składowe procesu zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem w podmiocie gospodarczym powinno być osadzone w polityce zarządzania podmiotem. W jej ramach powinna zostać określona **polityka w zakresie zarządzania ryzykiem**, a także osoby odpowiedzialne za realizowanie zarządzania ryzykiem na poszczególnych etapach tego procesu. W małych przedsiębiorstwach jest to zazwyczaj właściciel lub księgowy.

Punkt wyjścia do analizy ryzyka stanowi **identyfikacja** ryzyka poprzez określenie czynników rodzących zagrożenie w działalności podmiotu. Należy określić, jakie rodzaje ryzyka i w jakim zakresie wpływają na dany podmiot w konkretnym okresie oraz jakie mogą oddziaływać w przyszłości. W ramach identyfikacji dokonywana jest analiza ryzyka i nadawane są priorytety rozpoznanym czynnikom ryzyka. Podstawą jest skala zagrożeń (wartość rozmiarów potencjalnych strat i ich zmienność oraz zależność od innych elementów) oraz prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia. W większych podmiotach sporządza się tak zwaną mapę ryzyka, w której dokonuje się gradacji znaczenia poszczególnych czynników ryzyka w celu ułatwienia ich monitorowania. W mniejszych zwraca się uwagę przede wszystkim na ryzyko finansowe, a w tym ryzyko braku płynności.

Należy zauważyć, że możliwa jest konkluzja, że podmiot nie jest narażony na ryzyko – jednak jest to sytuacja, która może wystąpić jedynie teoretycznie. W praktyce bowiem nie jest to możliwe z uwagi na specyfikę prowadzenia działalności

gospodarczej w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu. Konkluzja taka świadczyłaby o niskich kwalifikacjach osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem w działalności podmiotu, w tym w jego gospodarkę finansową.



Rys. 1. Elementy składowe zarządzania ryzykiem

Źródło: D. Dziawgo, *Finansowanie działalności podmiotów gospodarczych*, w: D. Dziawgo, A. Zawadzki, *Finanse przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2011 [w druku].

Kolejnym etapem jest kwantyfikacja ryzyka, jego pomiar. Pomiaru dokonuje się za pomocą różnych metod, przy czym ryzyko całkowite działalności podmiotu nie jest prostą sumą ryzyka cząstkowego wynikającego z poszczególnych, pojedynczych elementów (im mniejsza jest wzajemna zależność pomiędzy poszczególnymi rodzajami ryzyka cząstkowego, tym mniejsze jest ryzyko całkowite ponoszone przez podmiot). W efekcie należy ocenić, czy dane ryzyko jest istotne dla kontynuowania przedmiot działalności. W przypadku kiedy jest istotne, podmiot powinien podjąć działania, aby ograniczyć je do dopuszczalnych rozmiarów oraz zabezpieczyć się przed finansowymi skutkami ryzyka, co określa się jako sterowanie ryzykiem.

W procesie zarządzania ryzykiem występuje również **monitoring zarządzania ryzykiem**, który ma na celu badanie skuteczności podejmowanych działań. Polega on na analizie:

- efektów stosowanych rozwiązań,
- przejrzystości systemu decyzyjnego,
- poziomu centralizacji systemu decyzyjnego,
- adekwatności stosowanych instrumentów zarządzania ryzykiem z punktu widzenia poniesionych kosztów i uzyskanych korzyści.

Ten ostatni element powoduje, że w małych przedsiębiorstwach nie dokonuje się pomiaru ryzyka, a jedynie intuicyjnie określa hierarchię ważności poszczególnych rodzajów ryzyka cząstkowego.

### 3. Zabezpieczenie przed skutkami ryzyka

W ramach **sterowania** ryzykiem podmiot może przyjąć postawę aktywną lub pasywną. Podejmowanie ryzyka jest konieczne do osiągnięcia zysku – ryzykowne transakcje wiążą się z dużymi dochodami. Obniżenie ryzyka oznacza zaś zmniejszenie potencjalnych szans uzyskania dochodów. Jednak powyżej pewnej granicy ryzyko może być tak duże, że może zagrozić nie tylko osiągnięciu zysku, ale i dalszemu funkcjonowaniu podmiotu. Podobnie w przypadku rentowności. Dlatego też **zarządzanie ryzykiem jest umiejętnością znalezienia kompromisu między odpowiednim poziomem zysku a utrzymaniem poziomu płynności i ryzyka.**

W ramach strategii sterowania ryzykiem wyróżnia się postawę pasywną i aktywną<sup>1</sup>. **Postawa pasywna** polega na biernym ponoszeniu ryzyka, bez podejmowania prób wyeliminowania go lub ograniczenia. Może ona wynikać z faktu nieświadomości występowania ryzyka, nieumiejętności oszacowania jego rozmiarów, braku znajomości technik zabezpieczających, ale i wysokich kosztów jego redukcji. Odmianą postawy pasywnej może być tworzenie funduszy rezerwowych w celu zamortyzowania wpływu ewentualnych strat, zwiększenie poziomu kapitału własnego, przynależność do systemów zabezpieczających, konsorcjów lub grup producenckich. Podejmuje się więc tutaj działania mające na celu zmniejszenie wpływu potencjalnych negatywnych wydarzeń na sytuację podmiotu.

Postawa aktywna natomiast polega na podejmowaniu przez podmiot takich działań, które mogą wyeliminować lub ograniczyć straty, jakie mogłyby powstać w wyniku potencjalnych negatywnych wydarzeń. Tak więc podejmowane działania mają na celu oddziaływanie na przyczyny ryzyka, a nie na jego skutki, jak

---

<sup>1</sup> D. Dziawgo, *Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym*, PWE, Warszawa 2010, s. 54–56.

w przypadku strategii biernej (na przykład nieangażowanie się w transakcje o wysokim ryzyku, przenoszenie ryzyka na inne podmioty, dywersyfikacja ryzyka).

Stosowane w ramach strategii sterowania ryzykiem techniki zabezpieczające przed skutkami ryzyka dzieli się na fizyczne i finansowe.

**Fizyczna** kontrola ryzyka obejmuje wszystkie operacje stosowane do redukcji liczby i wysokości strat. Występują tu dwie możliwości:

1. całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa straty (to jest unikanie ryzyka albo zapobieganie powstawaniu strat). Należy jednak pamiętać, że jedynym sposobem na uniknięcie ryzyka w całości jest zaprzestanie działalności, z którą jest ono związane;
2. redukcja wystąpienia ryzyka poprzez:
  - odpowiednie procedury ochronne,
  - edukację, to jest szkolenia uświadamiające pracowników w zakresie potencjalnych źródeł wystąpienia ryzyka,
  - fizyczne zabezpieczenia (na przykład ogrodzenie, bramy, bramki kontrolne, sektory dostępu).

**Finansowa** kontrola ryzyka obejmuje:

1. samodzielne zarządzanie ryzykiem przez dany podmiot (popularniejsze w dużych korporacjach niż w małych firmach). Oznacza ono, że firma wybrała wariant pokrywania ewentualnych strat sama poprzez:
  - pokrycie straty z zysku netto bądź bieżących przepływów pieniężnych;
  - sprzedaż aktywów w celu zastąpienia tych, które zostały utracone albo zniszczone,
  - tworzenie na nieprzewidziane wypadki specjalnego funduszu grającego rolę samoubezpieczenia, z którego pokrywane są straty,
  - otwarcie linii kredytowych,
  - podpisanie umów pożyczkowych, które mogą być wykorzystane w przypadku wystąpienia w firmie strat,
  - wyrównywanie pozycji walutowych, czyli dążenie do osiągnięcia równowagi pomiędzy przychodami i rozchodami w danej walucie w tym samym okresie,
  - dywersyfikację ryzyka mającą na celu wyrównanie ewentualnych strat w jednych obszarach dodatkowymi szansami w innych obszarach;
2. transfer ryzyka na inny podmiot, będący przesunięciem odpowiedzialności z posiadacza strat na kogoś innego. Transfer ten może przyjąć dwie formy:
  - transfer działalności kreującej potencjalne straty, na przykład poprzez subkontrakt (wynajęcie innej firmy do danej pracy, przez co zlecający nie ponosi szkody za straty) czy też odpowiednie klauzule w umowie,
  - transfer odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat, może on przyjąć formę ubezpieczenia, specjalnej klauzuli w umowie (która wyłącza jedną stronę kontraktu od odpowiedzialności za szkody powstałe

w związku z wykonywaniem kontraktu), gwarancji bankowej, poręczenia lub operacji hedgingowych.

Najbardziej znaną i powszechnie stosowaną metodą transferu ryzyka jest ubezpieczenie<sup>2</sup>. Nabycie polisy ubezpieczeniowej jest jedną z metod kontroli finansowych aspektów nieznanej przyszłości w pewnych, ściśle określonych przypadkach. Poprzez opłacenie składki ubezpieczeniowej ubezpieczający może przesunąć ryzyko poniesienia szkody na ubezpieczyciela. Posiadacz polisy, który wykupił ubezpieczenie pełne, może nieznaną wielkość straty zastąpić znanym kosztem – kosztem polisy. Oprócz polis pełnych firmy ubezpieczeniowe sprzedają również polisy częściowe. W takim przypadku posiadacz polisy zachowuje część ryzyka.

#### 4. Ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej

W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji ryzyka, z uwagi na różnorodne kryteria. W niniejszym opracowaniu zaproponowano, aby w ramach ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej wyróżnić 5 kluczowych obszarów: ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe i depozytowe, ryzyko prawne, ryzyko operacyjne, ryzyko biznesu (rysunek 2). Należy zaznaczyć przy tym, że elementy składające się na ryzyko finansowe zostały uwzględnione w ramach tych wyodrębnionych obszarów.

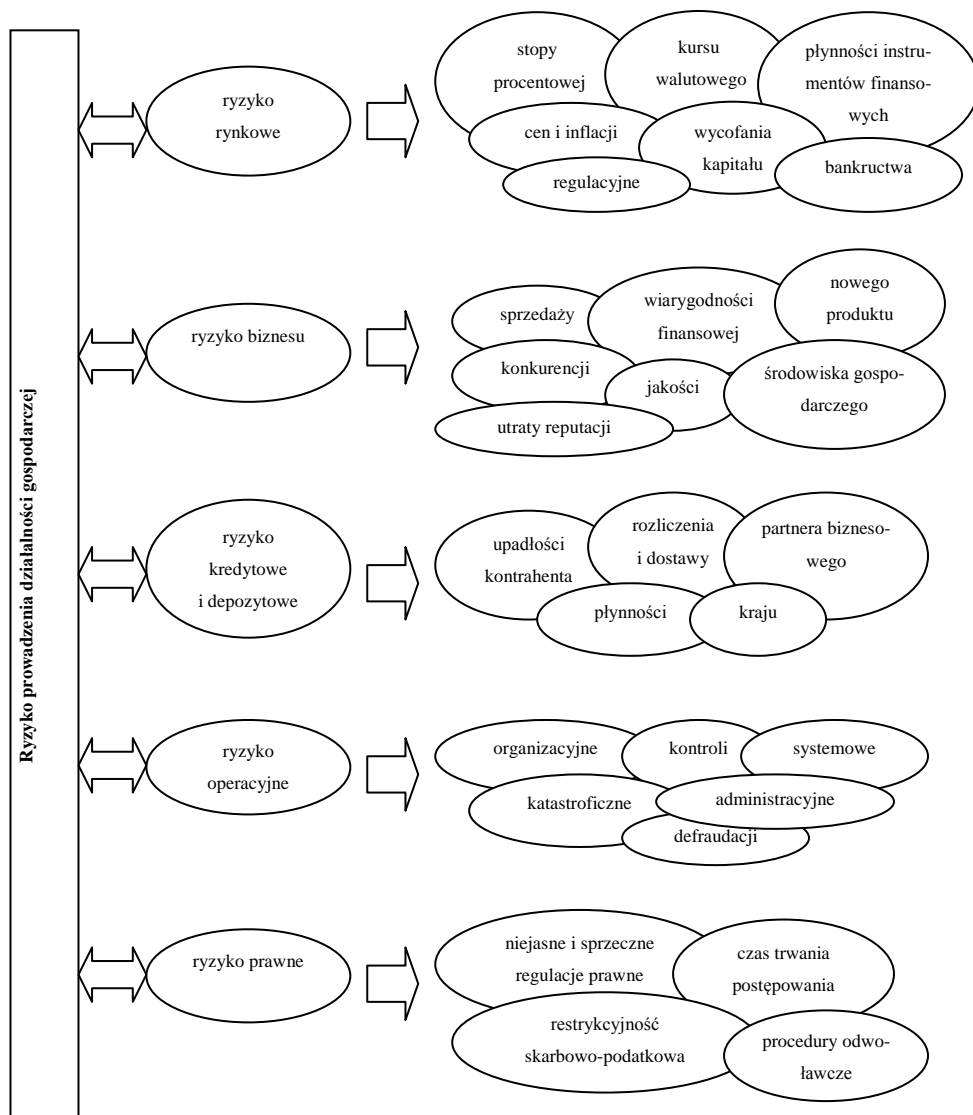
**Ryzyko rynkowe** związane jest z prawdopodobieństwem obniżenia wartości aktywów będących w posiadaniu podmiotu bądź pogorszenia warunków, na jakich pozyskiwane są elementy składowe pasywów, z tytułu zmiany sytuacji na rynku w ujęciu makroekonomicznym. Należy tu wymienić przede wszystkim następujące ryzyka cząstkowe: wzrost stóp procentowych, zmiana kursu walutowego (dla eksportera osłabienie polskiej waluty będzie korzystne, natomiast umocnienie będzie niekorzystne; w przypadku importera zależności te będą odwrotne), wzrost cen materiałów, usług i nośników energii, zmniejszenie płynności instrumentów finansowych, wycofanie kapitału powierzonego podmiotowi, wycofanie kapitału z rynku finansowego, wycofanie kapitału zagranicznego z danego państwa, bankructwo podmiotu.

**Ryzyko biznesowe** związane jest przede wszystkim ze strategicznymi decyzjami podjętymi przez firmę, które wpływają na podmiot w okresie bieżącym,

---

<sup>2</sup> Instytucja ubezpieczeń wiąże się z rekompensatą strat spowodowanych przez niekorzystne zdarzenia losowe, które mogą dotyczyć zdrowia albo majątku. Niekorzystne zdarzenie losowe definiuje się jako zdarzenie, które z punktu widzenia instytucji ubezpieczeniowej: na pewno wystąpi, nie wiadomo, kiedy dokładnie wystąpi, nie wiadomo, gdzie wystąpi, nie wiadomo, kogo konkretnie będzie dotyczyć. Zdarzenia losowe charakteryzują następujące cechy: losowość (wszystkie jednostki są na nie narażone w równym stopniu, jednak niekorzystne zdarzenie losowe dotyka tylko niektóre z nich), nadzwyczajność (wystąpienie zdarzenia losowego dla narażonych na niego jednostek jest czymś nadzwyczajnym).

a także z wpływem otoczenia biznesowego, w którym działa firma (na przykład konkurencja, negatywne zjawiska makroekonomiczne, zmiany preferencji klientów, elastyczność cenowa popytu, zjawisko substytucji, nietrafione inwestycje).



Rys. 2. Przykłady ryzyka cząstkowego składającego się na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.



**Ryzyko kredytowe i depozytowe** związane jest między innymi z nadmiernym uzależnieniem od jednego partnera biznesowego, na przykład przedsiębiorstwo powierza wszystkie swoje środki jednej instytucji finansowej, zaciąga wszystkie kredyty tylko w jednym banku. Upadłość bądź kłopoty finansowe tego banku spowodują ograniczenie dostępu do posiadanych środków. Podobnie upadłość dostawcy materiałów/usług bądź odbiorcy wyrobów gotowych firmy wpłynie na sytuację finansową podmiotu z powodu trudności w egzekwowaniu należności oraz z powodu konieczności zastąpienia dotychczasowych kontrahentów nowymi. W przypadku konieczności szybkiego znalezienia odbiorców może dojść do zaniżenia wartości przychodów ze sprzedaży. Z kolei w przypadku dostawców mogą wystąpić problemy z odpowiednią jakością dostarczanych materiałów i ich optymalnym terminem dostawy.

**Ryzyko operacyjne** z kolei związane jest z bieżącym, operacyjnym funkcjonowaniem danego podmiotu i wynika między innymi z niewłaściwych decyzji, niewystarczającej kontroli, złej organizacji. Jest to ryzyko wewnętrzne, generowane w firmie.

**Ryzyko prawne** wynika z regulacji prawnych i ich restrykcyjności, a także z niedoskonałości aparatu wymiaru sprawiedliwości. Należy tu wymienić przede wszystkim: brak możliwości egzekucji wyroków sądowych, długie postępowania sądowe, niejasne regulacje podatkowe, restrykcyjność aparatu skarbowo-podatkowego, procedury odwoławcze.

W praktyce poszczególne rodzaje ryzyka trudno jednoznacznie zakwalifikować do wskazanych grup. Dla przykładu, kwestia wycofania kapitałów, które zostały powierzone podmiotowi – jest to ryzyko rynkowe, ale występują tu również elementy ryzyka biznesowego oraz ryzyka kredytowego i depozytowego – zarządzający podmiotem związali się z niewłaściwymi kontrahentami.

Ponadto wymienione rodzaje ryzyka częściowego nie wykluczają się wzajemnie i zazwyczaj występują łącznie, przy czym kierunek zależności między nimi nie zawsze jest możliwy do jednoznacznego określenia.

## Podsumowanie

Ryzyko podlega stałym zmianom w zależności od uwarunkowań, w jakich występuje<sup>3</sup>. Fakt, że podobne zdarzenia/ciągi zdarzeń występowały w przeszłości, nie świadczy o tym, że schemat ten powtórzy się w przyszłości. Warunki gospodarcze podlegają bowiem ciągłym zmianom i dlatego analizowane dane mają zastosowanie tylko do okresu, z którego pochodzą. Decyzje podjęte przez podmioty

---

<sup>3</sup> Ryzyko jest stanem zmieniającym się dynamicznie, dlatego jest traktowane jako wielowymiarowa zmienna losowa.

w procesie gospodarowania stwarzają nowe uwarunkowania, które wchodzą we wzajemne interakcje.

Zarządzanie ryzykiem z pewnością jest sztuką – brak możliwości pokrycia przez podmiot zapotrzebowania na środki pieniężne spowoduje utratę pozycji na rynku, natomiast utrata możliwości spłaty zobowiązań spowoduje bankructwo. Z drugiej strony utrzymywanie płynnych, ale nisko dochodowych bądź niedochodowych aktywów kosztuje – obniża zyski, ponieważ środki te nie są w obrocie, a więc nie zarabiają. Tak więc jednoznaczna ocena trafności procesu zarządzania ryzykiem jest możliwa dopiero *post factum*.

## **RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

### **Summary**

The aim of the elaboration is to draw attention to selected aspects of risk filed which are independent from the corporate size.

In the modern economy, enterprise to survive has to consistently perfect and learn. It concerns all economic subjects regardless of size, branch or legal form. Companies more and more compete not only in quality and price but also in process quality which take place within organizations. Unfortunately smaller economic entities often pass that aspect of activity over which end with bankruptcy or serious financial problems.

*Translated by Danuta Dziawgo*