

Ryzyko kosztów i koszty ryzyka

Edward Nowak*

Streszczenie: *Cel* – Głównym celem artykułu jest ukazanie istoty i specyfiki ryzyka kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz zakresu kosztów, których ponoszenie jest skutkiem ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej.

Metodologia badania – Najważniejszą metodą badawczą zastosowaną, aby zrealizować założony cel artykułu, jest krytyczny przegląd literatury krajowej i zagranicznej poświęconej zarządzaniu kosztami i zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zastosowano także metodę deskryptywną oraz wnioskowania logicznego.

Wynik – W artykule wykazano, że ryzyko kosztów stanowi istotny element ogólnego ryzyka przedsiębiorstwa oraz powoduje ponoszenie specyficznych kosztów działalności przedsiębiorstwa (kosztów ryzyka).

Oryginalność/wartość – Artykuł jest jedną z niewielu publikacji w literaturze polskiej poświęconych zarządzaniu ryzykiem kosztów w przedsiębiorstwie, a jego wartość dodaną stanowi identyfikacja czynników ryzyka kosztów i specyfikacja kosztów ryzyka.

Słowa kluczowe: ryzyko kosztów, koszty ryzyka, zarządzanie kosztami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ryzykiem kosztów

Wprowadzenie

Prowadzeniu jakiejkolwiek działalności gospodarczej nieodłącznie towarzyszy ryzyko, którego nie można uniknąć. Nie jest także celowe eliminowanie ryzyka podejmowania działalności, gdyż oznaczałoby to rezygnowanie z realizacji przedsięwzięć, które mogą, choć nie muszą, przynieść określone korzyści finansowe. Dlatego w ostatnich latach nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania ryzykiem związanym z działalnością jednostek gospodarczych. To przyczyniło się do upowszechniania ważnego obszaru finansów przedsiębiorstw, jakim jest zarządzanie ryzykiem.

Ryzykiem są obciążone różne wielkości ekonomiczne ukazujące dokonania jednostek gospodarczych. Finansowymi miarami tych dokonań są: wyniki finansowe, przepływy pieniężne netto oraz wartości przedsiębiorstwa. Dlatego najczęściej rozważania dotyczące ryzyka w przedsiębiorstwach odnoszą się do tych trzech miar rezultatów działalności. Są to jednakże miary o charakterze syntetycznym, które kształtują się pod wpływem określonych czynników. Ponieważ ryzyko jest kategorią wielowymiarową, istnieje potrzeba jego rozpatrywania w ujęciu czynników wpływających na finansowe rezultaty działalności jednostek gospodarczych.

* prof. dr hab. Edward Nowak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, e-mail: edward.nowak@ue.wroc.pl.

Artykuł niniejszy poświęcony jest ryzyku towarzyszącemu ponoszeniu kosztów w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą. Koszty są bowiem jednym z dwóch, obok przychodów, czynników wpływających na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Przeto ryzyko, na jakie są narażone osiągnane wyniki, w dużym stopniu zależy od ryzyka, jakim są obarczone koszty działalności przedsiębiorstwa. Dlatego sukces przedsiębiorstwa wyrażony kwotą zrealizowanych zysków zależy od identyfikacji ryzyka zwanego z ponoszeniem kosztów. Jest tak, ponieważ koszty odznaczają się dużą zmiennością i są podatne na różne rodzaje ryzyka.

1. Ryzyko kosztów i jego znaczenie w działalności przedsiębiorstwa

Ryzyko towarzyszy kosztom ponoszonym w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od charakteru prowadzonej działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa). Na ryzyko są narażone koszty w jednostkach gospodarczych o różnej wielkości, odmiennej formie prawnowłasnościowej, funkcjonujących w różnych regionach. Oznacza to, że problematyka ryzyka kosztów powinna stanowić przedmiot zainteresowania kierownictwa i menedżerów we wszystkich przedsiębiorstwach, których celem działalności jest maksymalizacja osiągniętych wyników finansowych. Oczywiście, podejście do ryzyka, w szczególności do ryzyka kosztów, jest indywidualną sprawą zarządzających daną jednostką gospodarczą.

Rozważania dotyczące ryzyka kosztów odnoszą się zawsze do przyszłości, a więc przedsięwzięć gospodarczych, które przedsiębiorstwo zamierza realizować. Podmiot podejmujący decyzje nigdy nie jest bowiem pewien tego, jakie dokładnie będą ich skutki w postaci poziomu kosztów. Skutki te może jedynie oszacować i przewidzieć z określonym prawdopodobieństwem. To jest właśnie istotą ryzyka towarzyszącego ponoszeniu kosztów w przedsiębiorstwie. Ryzyko kosztów stanowi zatem możliwość poniesienia kosztów na poziomie innym niż zakładano (planowano, przewidywano).

Ryzyko kosztów może być rozpatrywane w ujęciu obiektywnym i subiektywnym (Kuziak, 2011, s. 17). W obiektywnym ujęciu ryzyko wynika z niepewności otoczenia i pojędyncza jednostka gospodarcza nie ma wpływu na skalę jego wystąpienia. W subiektywnym ujęciu ryzyko kosztów wynika ze stosunku zarządzających do ryzyka (awersja lub skłonność do ryzyka). Im większa jest skłonność do ryzyka, tym bardziej ryzykowne co do skutków kosztowych są działania podejmowane w przedsiębiorstwie. Jest też tak, że subiektywne ryzyko kosztów jest zazwyczaj większe niż ryzyko obiektywne. Jest to spowodowane charakterem kosztów, które są wewnętrzną kategorią ekonomiczną, ich poziom zależy więc przede wszystkim od decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Biorąc pod uwagę skutki ryzyka występującego w przedsiębiorstwie, wyróżnia się dwa podejścia do jego definiowania: neutralne oraz negatywne. Obydwa z tych podejść mogą być odniesione do ryzyka kosztów. Neutralna koncepcja ryzyka kosztów polega na przyjęciu założenia, że koszty poniesione na zrealizowanie danego zakresu działalności będą się różnić od tych zakładanych. Inaczej mówiąc, ryzykiem kosztów jest w tym przypadku prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku oraz poniesienia straty. Negatywna koncepcja

ryzyka kosztów oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji niekorzystnej w postaci poniesienia większych kosztów niż zakładano. Przy takim podejściu ryzyko kosztów jest traktowane także jako niebezpieczeństwo prawdopodobieństwa poniesienia straty przy realizacji danego zakresu działalności.

W odniesieniu do kosztów bardziej odpowiednie jest niewątpliwie przyjęcie neutralnej koncepcji ryzyka (Nowak, 2014). W praktyce jest bowiem najczęściej tak, że koszty rzeczywiście poniesione różnią się („in plus” lub „in minus”) od tych zakładanych (przewidywanych). Zdarza się jednakże tak, że przy realizacji określonych przedsięwzięć zazwyczaj następuje przekroczenie kosztów zakładanych, ustalonych w budżetach. W szczególności dotyczy to kosztów realizacji projektów z zakresu inwestycji rzeczowych, realizowanych przez przedsiębiorstwa budowlane. W takiej sytuacji może być uzasadnione zastosowanie w praktyce negatywnej koncepcji ryzyka kosztów.

Niezależnie od przyjętej koncepcji występuje istotny problem określenia zakładanego poziomu kosztów, jaki będzie prawdopodobnie poniesiony w przyszłości dla zrealizowania danego zakresu działalności. Ten poziom kosztów będzie bowiem stanowić podstawę odniesienia dla kosztów rzeczywiście poniesionych. Wskazane jest przy tym, aby ta wielkość była ustalana w systemie rachunku kosztów przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu warunków prowadzenia działalności. Takim rachunkiem jest niewątpliwie rachunek kosztów postulowanych z różnymi jego odmianami, jak np. rachunek kosztów standardowych czy też rachunek kosztów planowanych. Ważne jest, że rachunek kosztów postulowanych umożliwia zastosowanie rozdzielczego sposobu prezentacji kosztów faktycznie poniesionych. To stwarza możliwość jego integracji z systemem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Przejawem występowania ryzyka kosztów w przedsiębiorstwie są odchylenia kosztów faktycznie poniesionych od kosztów postulowanych. Wielkość tych odchyleń świadczy o skali ryzyka, na jakie narażone są koszty działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie odchyleń kosztów rzeczywiście poniesionych od kosztów postulowanych konstruowane są różne miary ryzyka kosztów.

Ogólne ryzyko kosztów w przedsiębiorstwie zależy od szeregu czynników. Ponieważ koszty są złożoną kategorią ekonomiczną, dlatego na całkowite ich ryzyko wpływa ryzyko poszczególnych ich składników. Innymi słowy, poziom ryzyka kosztów zależy od ich struktury. Przy czym jest tak, że różne pozycje kosztów zazwyczaj odznaczają się odmiennym poziomem ryzyka im towarzyszącego. Jest też tak, że większość pozycji kosztów jest iloczynem ceny lub stawki jednostkowej oraz wielkości zużycia zasobów, dlatego ryzyko określonego składnika kosztów jest wypadkową ryzyka finansowego (zmienności cen, stawek, taryf) oraz ryzyka operacyjnego (zmienności wielkości zużycia zasobów). Oznacza to, że ryzyko kosztów należy rozpatrywać w dwóch przekrojach: ogólnego i szczegółowego ryzyka kosztów. Można przy tym powiedzieć, że występuje zjawisko „uśredniania” ryzyka kosztów rozpatrywanych globalnie.

Ryzyko towarzyszące kosztom działalności jest zarówno zagrożeniem, jak i szansą dla przedsiębiorstwa. Jeśli koszty faktycznie poniesione okażą się wyższe od tych postulowanych dla realizowania danego zakresu działalności, to wpłynie to negatywnie na wyniki

finansowe, a nawet może doprowadzić do poniesienia strat. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo poniesie koszty niższe niż postulowane, to osiągnie wyniki finansowe wyższe niż te zakładane. Odpowiednie sterowanie ryzykiem kosztów jest przeto ważnym elementem zarządzania wynikami przedsiębiorstwa. Zależy ono w dużym stopniu od identyfikacji czynników ryzyka poszczególnych pozycji kosztów działalności przedsiębiorstwa.

2. Koszty ryzyka i ich klasyfikacja

Przedmiotem pomiarów w rachunkowości są m.in. ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty na prowadzenie działalności gospodarczej. W rachunkowości finansowej są to koszty rzeczywiście poniesione w przeszłości, które podlegają ujęciu w ewidencji księgowej i są prezentowane w sprawozdaniach finansowych. W rachunkowości zarządczej są natomiast szacowane przyszłe koszty działalności przedsiębiorstwa, a także koszty utraconych korzyści (koszty alternatywne).

Z kosztów ustalonych lub szacowanych w rachunkowości mogą być wyodrębnione koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo z tytułu ryzyka towarzyszącego prowadzeniu działalności gospodarczej. Jest to specyficzne zagadnienie rachunku kosztów, prowadzonego zarówno na potrzeby rachunkowości finansowej, jak i rachunkowości zarządczej. Pomiar kosztów ryzyka jest z pewnością specyficznym zagadnieniem rachunku kosztów. Można go uznać za zagadnienie dualne, w stosunku do szacowania ryzyka kosztów, które jest zagadnieniem prymalnym zarządzania kosztami.

Kosztami ryzyka można nazwać wszystkie koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z ryzykiem, które jest związane z jego działalnością. Stanowią je koszty występujące jako skutek ryzyka oraz koszty ponoszone na zabezpieczenie przed ryzykiem. Koszty ryzyka powstają we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zawierają się w różnych grupach kosztów. Jako koszty ryzyka traktuje się takie koszty związane z ryzykiem występującym w przedsiębiorstwie, które są ujmowane lub nie w podsystemach rachunkowości finansowej oraz rachunkowości zarządczej.

Koszty ryzyka mogą mieć różny charakter, dlatego wskazane jest dokonanie ich klasyfikacji ze względu na określone kryteria. Nadrzędnym kryterium klasyfikacji jest powiązanie kosztów z występującym ryzykiem, na podstawie którego P. Czajor (2007) wyróżnił trzy następujące kategorie kosztów ryzyka:

- koszty spowodowane występowaniem ryzyka,
- koszty oddziaływania na ryzyko,
- koszty nieefektywności, które są skutkiem unikania ryzyka.

Kosztami spowodowanymi występowaniem ryzyka są takie koszty, które ponosi przedsiębiorstwo dla pokrycia strat będących skutkiem ryzyka działalności. Kosztami oddziaływania na ryzyko są natomiast te pozycje kosztów, które są ponoszone w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem, na jakie nieuchronnie jest narażone przedsiębiorstwo. Z kolei kosztami nieefektywności, będącymi skutkiem unikania ryzyka, są takie koszty, które powstają

w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie podejmuje odpowiednich działań ukierunkowanych na reagowanie na występujące ryzyko.

Koszty ryzyka mogą być również klasyfikowane ze względu na fazę cyklu życia przedsiębiorstwa. Stosując to kryterium można wyróżnić:

- koszty ryzyka występujące na etapie podejmowania działalności,
- koszty ryzyka ponoszone w trakcie prowadzenia działalności,
- koszty ryzyka związanego z zakończeniem działalności przedsiębiorstwa.

Podobną klasyfikację kosztów ryzyka można przeprowadzić w odniesieniu do kosztów rozpatrywanych w cyklu życia produktu. W tym przypadku wyróżnia się trzy fazy tego cyklu: fazę przedrynkową (przedprodukcyjną), fazę rynkową (produkcyjną) oraz fazę porynkową (poprodukcyjną). W każdej z tych faz ponoszone są specyficzne rodzaje kosztów ryzyka. Również skala ryzyka towarzyszącego kosztom w poszczególnych fazach jest odmienna.

Stosując z kolei jako kryterium klasyfikacji kosztów ryzyka czasowe ich rozgraniczenie, można wskazać trzy ich kategorie:

- koszty ryzyka *ex ante*,
- koszty ryzyka *in tempora*,
- koszty ryzyka *ex post*.

Koszty ryzyka mogą być również klasyfikowane ze względu na możliwość rejestrowania w systemie ewidencyjnym rachunkowości oraz ujawniania w sprawozdaniu finansowym. Na podstawie tego kryterium można wyróżnić dwie grupy tych kosztów (Dahlgard, Kristensen, Kanji, 2000, s. 194):

- koszty ryzyka widoczne, które podlegają bezpośredniemu pomiarowi, rejestrowaniu i prezentowaniu w rachunkowości,
- koszty ryzyka niewidoczne, które nie podlegają bezpośredniemu pomiarowi w systemie rachunkowości przedsiębiorstwa.

Widoczne koszty ryzyka mogą być zawarte w różnych składnikach kosztów działalności przedsiębiorstwa ujmowanych w ewidencji księgowej. Mogą one zatem zawierać się w kosztach zgrupowanych w różnych przekrojach, tj. według: odmian działalności, rodzajów, miejsc powstawania i produktów. Niewidoczne koszty ryzyka są natomiast ustalane na podstawie pośrednich szacunków. Szczególnie trudno jest oszacować koszty utraconych korzyści z tytułu wystąpienia ponadprzeciętnego ryzyka działalności przedsiębiorstwa. Ponoszenie kosztów ryzyka w takiej sytuacji jest skutkiem niedostatku informacji lub niedokładnej identyfikacji czynników ryzyka.

Koszty ryzyka dotyczą różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa. Ponosi się je na skutek działania różnych czynników ryzyka. Ponadto mają one specyficzny charakter, co powoduje duże trudności ich wyczerpującej specyfikacji. W niniejszym punkcie artykułu będą zatem przedstawione tylko przykładowe pozycje kosztów ryzyka w przedsiębiorstwie.

Jednym z przykładów kosztów ryzyka są koszty powstające wówczas, gdy przedsiębiorstwo przeżywa trudności finansowe, w szczególności gdy jest zagrożone bankructwem. Zazwyczaj jest tak, że przy pogarszającej się sytuacji finansowej, gdy ocena zdolności kredytowej przedsiębiorstwa jest niska i jest ono klasyfikowane do grupy o wyższym ryzyku

kredytowym, oprocentowanie kredytów jest wyższe. Jako koszty ryzyka można wówczas przyjąć różnicę między oprocentowaniem kredytów przy trudnościach finansowych a oprocentowaniem, gdy takiego zagrożenia nie ma.

Podobnie, w okresie trudnej sytuacji finansowej zazwyczaj następuje pogorszenie płynności finansowej. Tym aspektem sytuacji finansowej są szczególnie zainteresowani dostawcy przedsiębiorstwa. W warunkach utraty płynności finansowej przez przedsiębiorstwo, któremu dostarczają materiały lub świadczą usługi, rzadziej będą się godzić na sprzedaż materiałów i usług z odroczonym terminem płatności. Często jest tak, że koszt kredytu zaciągniętego w banku jest wyższy od kosztu kredytu kupieckiego. Różnica między tymi wielkościami też stanowi swoistego rodzaju koszty ryzyka.

Innego rodzaju koszty ryzyka występują przy sprzedaży produktów i towarów z odroczonym terminem płatności. Sprzedaż odbiorcom na kredyt powoduje powstanie należności, których skuteczność realizacji zależy w dużym stopniu od sytuacji finansowej odbiorców. Jeśli należności zostaną uznane za przedawnione, umorzone lub nieściągalne, to będą one potraktowane jako koszty (pozostałe koszty operacyjne). Są to realne koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo, nawet niebędące w trudnej sytuacji finansowej. Szacowanie niepewnych należności powinno być przeto ważnym elementem rozpoznania czynników ryzyka kosztów przedsiębiorstwa.

Specyficzne koszty ryzyka mogą wystąpić wówczas, gdy kształtowanie się pewnych wielkości ekonomicznych w przyszłości nie zostało dokładnie przewidziane. Przykładem może być błędna prognoza wielkości sprzedaży produktów lub towarów. Załóżmy, że prognoza ta była niższa od zaistniałych możliwości sprzedania większej ilości produktów. W tej sytuacji powstaną koszty utraconych korzyści w wysokości niezrealizowanej marży na sprzedaży większej ilości produktów, niż prognozowano.

3. Problem zarządzania ryzykiem kosztów

Koszty ponoszone przez jednostki gospodarcze zawsze są narażone na ryzyko. Również w każdym przedsiębiorstwie występują koszty ryzyka prowadzonej działalności. Jest tak dlatego, ponieważ kosztów nie można nie ponosić. W tych warunkach kadra kierownicza i menedżerowie muszą sobie radzić z ponoszonymi kosztami i towarzyszącym im ryzykiem. Właściwym podejściem w tym zakresie jest odpowiednie zarządzanie ryzykiem kosztów.

Zarządzanie ryzykiem kosztów powinno być nieodłącznym elementem zarządzania ryzykiem w każdym przedsiębiorstwie. Zarządzanie ryzykiem jest bowiem procesem realizowanym przy ustalaniu strategii przedsiębiorstwa i podejmowaniu przedsięwzięć dla jej urzeczywistnienia. Działania zarządu i menedżerów w tym obszarze powinny umożliwić identyfikację prawdopodobnych zdarzeń, mogących wpływać na poziom ryzyka kosztów, które są skutkiem prowadzenia każdej działalności gospodarczej.

Zarządzanie ryzykiem kosztów w przedsiębiorstwie ma za zadanie wspomaganie osiągnięcia głównych celów działalności. Takim celem jest niewątpliwie podniesienie efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Jego skutkiem powinno być obniżenie kosztów

poniesionych dla zrealizowania określonego zakresu działalności. To z kolei przyczynia się do zwiększenia osiąganych wyników finansowych. W długim okresie natomiast chodzi o wzrost wartości przedsiębiorstwa (kapitału własnego).

Skuteczność zarządzania ryzykiem kosztów przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od znajomości uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W szczególności chodzi o dokładne poznanie procesu ponoszenia kosztów i jego specyfiki. Nie mniej ważna jest identyfikacja czynników wpływających na poziom kosztów o charakterze strategicznym i operacyjnym. Świadomość czynników oddziałujących na zaangażowanie i zużycie zasobów przedsiębiorstwa stanowi podstawowy warunek identyfikacji ryzyka wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. W zarządzaniu ryzykiem kosztów należy przede wszystkim dojść do pierwotnych przyczyn ponoszenia kosztów i czynników ich ryzyka.

W zarządzaniu ryzykiem kosztów uwaga menedżerów jest skoncentrowana na zdarzeniach wpływających na poziom i strukturę kosztów. Z jednej strony chodzi o identyfikację zdarzeń, które mogą spowodować poniesienie nadmiernych kosztów w stosunku do postulowanych. Z drugiej zaś strony należy wykorzystać wszystkie możliwości, jakie mogą przyczynić się do poniesienia niższych kosztów niż zakładano. Głównym zadaniem zarządzania ryzykiem kosztów jest bowiem racjonalizacja kosztów działalności przedsiębiorstwa, które powinna przyczynić się do poprawy osiąganych wyników finansowych. W pewnych sytuacjach ważne jest stworzenie takich warunków działania, aby przedsiębiorstwo nie poniosło większych strat niż założone (Kokot-Stępień, 2015).

Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwa powinny tak prowadzić działalność, aby przysporzyć wartości właścicielom. Wartość ta jest uszczuplana o kwotę ponoszonych kosztów. Jest też tak, że koszty mogą ukształtować się na wyższym lub niższym poziomie w stosunku do poziomu zakładanego. Owa zmienność kosztów jest spowodowana niemożliwością dokładnego przewidzenia przyszłych warunków prowadzenia działalności. Dlatego ryzyko towarzyszące kosztom powinno być nieodłącznym elementem rozpatrywanym przy szacowaniu przyszłych kosztów działalności. Zapanowanie nad tym ryzykiem jest ważnym czynnikiem poprawy wyników finansowych i osiągania sukcesu w biznesie. Nie można podejmować nowej działalności lub kontynuować dotychczasowej nie oglądając się na skalę ryzyka, na jakie narażone są koszty. Może to bowiem doprowadzić do pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, a w krańcowej sytuacji do jego upadku.

Odrębnym zagadnieniem związanym z oceną ryzyka kosztów jest jego kwalifikacja. Do pomiaru tego ryzyka można wykorzystać różne miary, takie jak: miary zmienności, miary bezpieczeństwa i zagrożenia oraz miary wrażliwości. Są one przedstawione w pracy Jajugi (2007). W opracowaniu Nowaka (2017) miary te zostały dostosowane do szacowania poziomu ryzyka kosztów.

Innym problemem jest niewątpliwie praktyczna ilustracja treści teoretycznych prezentowanych w artykule. Wykracza to jednak poza jego ramy oraz zakres przedmiotowy. Głównym celem artykułu jest bowiem ukazanie istoty ryzyka kosztów oraz kosztów ryzyka. Praktyczna weryfikacja wprowadzonych pojęć i koncepcji może stanowić przedmiot rozważań odrębnego opracowania.

Literatura

- Czajor, P. (2007). Integracja systemu rachunkowości i systemu zarządzania ryzykiem – wybrane aspekty. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 38 (94), 53–65.
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K. (2000). *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Enterprise Risk Management – Intergrated Framework* (2004). London: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Jajuga, K. (2007). *Elementy nauki o finansach*. Warszawa: PWE.
- Kokot-Stępień, P. (2015). Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 74 (1), 533–544.
- Kuziak, K. (2011). *Pomiar ryzyka przedsiębiorstwa. Modele pomiaru i ich ryzyko*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Młodzik, E. (2013). Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem. W: K. Winiarska (red.), *Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Nowak, E. (2017). Pomiar ryzyka kosztów w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (złożone do druku).
- Nowak, E. (2014). Ryzyko kosztów działalności przedsiębiorstwa. W: J. Chluska (red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne*. Częstochowa: Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

COST RISK AND THE COST OF RISK

Abstract: *Purpose* – The main purpose of this article is to present the nature and specifics of the cost risks of the company's activity and the range of incurred costs which are the result of the risk of undertaking a business activity.

Research methodology – The research method used to achieve the established purpose of the article is a critical review of domestic and foreign literature dedicated to cost management and risk management in the enterprise.

Findings – The article demonstrated that cost risk is an important part of the overall risk of the company and will incur specific costs of business activity (cost of risk).

Originality/value – The article is one of the few publications in Polish literature devoted to cost risk management in the enterprise, and its added value is the identification of cost risk factors, as well as the specification of the cost of risk.

Keywords: cost risk, cost of risk, cost management, risk management, cost risk management

Cytowanie

Nowak, E. (2017). Ryzyko kosztów i koszty ryzyka. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 511–518. DOI: 10.18276/firfu.2017.88/1-49.