Wybrane pryncypia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*

Patrycja Bąk, Mariusz Kapusta, Marta Sukiennik**

Streszczenie: Zarządzanie ryzykiem jest pojęciem bardzo ogólnym. Może dotyczyć różnych ryzyk, może odnosić się do różnych metod ograniczających ryzyko. W niniejszym artykule przedstawiono wybrane pryncypia, czyli założenia, uniwersalne wskazówki, których celem jest wspomaganie i wpływ na praktykę zarządzania ryzykiem.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, pryncypia, raportowanie, ład korporacyjny, strategia

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono wybrane pryncypia zarządzania ryzykiem (M_o_R) w przedsiębiorstwie. Pryncypia stanowią uniwersalne wskazówki, które mają wspomóc i wpłynąć na praktykę zarządzania ryzykiem. Pryncypia obejmują swoim zasięgiem dwanaście grup problemowych, do których zalicza się między innymi kontekst organizacyjny, podejście do M_o_R, raportowanie, role i odpowiedzialność, wczesne ostrzeganie oraz ciągłe doskonalenie (rys. 1). Pryncypia zarządzania ryzykiem stanowią klucz do wypracowania dobrych oraz zrozumiałych praktyk w zarządzaniu ryzykiem w firmie. Przedmiotowe pryncypia wywodzą się ze sprawdzonych reguł ładu korporacyjnego zgodnie z założeniem, że zarządzanie ryzykiem jest w każdej organizacji częścią jej kontroli wewnętrznej.

Pryncypia nie stanowią gotowych rozwiązań, są rodzajem wskazówek w określeniu polityki, planowania, procesów pasujących do specyfiki firmy. Pryncypia mają charakter ewolucyjny w aspekcie sposobu ich wdrożenia. Ponadto zasady zarządzania ryzykiem muszą być zaadaptowane w sposób odzwierciedlający i wspierający praktykę zarządzania ryzykiem oraz dopasowane do wielkości i zakresu działania danego przedsiębiorstwa. Celem pryncypiów jest stworzenie fundamentów dla efektywnego zarządzania ryzykiem (*Management...*, 2010).

* Publikację wykonano w 2016 r. w ramach badań statutowych zarejestrowanych na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie pod nr 11.11.100.693 oraz 11.11.100.005.

** dr hab. Patrycja Bąk, AGH w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, e-mail: pbak@agh.edu.pl; dr inż. Mariusz Kapusta, AGH w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, e-mail: kapustam@agh.edu.pl; dr inż. Marta Sukiennik, AGH w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, e-mail: marta.sukiennik@agh.edu.pl.

Rysunek 1. Wybrane sekwencje wdrażania pryncypiów fundamentalnych zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

1. Podstawy zarządzania ryzykiem

W potocznym rozumieniu termin „ryzyko” znacznie częściej kojarzy się z niepożądanymi zdarzeniami (zagrożeniami) niż z pozytywnymi uwarunkowaniami (szansami) (Gasiński, Pijanowski, 2011). Ostatnio jednak widać stopniową zmianę podejścia do ryzyka polegającą na rozszerzeniu jego biznesowej definicji o możliwości zaistnienia pożądanego zdarzenia, tj. szansy rynkowej. Coraz częściej mówi się o podwójnym znaczeniu pojęcia ryzyka, jako zjawiska zawierającego w sobie zarówno możliwości, jak i niebezpieczeństwa (Słobosz, Ziomko, Przywecki, 2013/2014). W wielu organizacjach poziom ryzyka jest postrzegany przez pryzmat możliwości wywierania wpływu na wydarzenia w danej dziedzinie. Ponadto ocenę ryzyka komplikuje fakt, iż samo zdarzenie może być odbierane przez dwie różne osoby jako szansa lub zagrożenie. Osoby przedsiębiorcze z optymizmem podejmują wyzwania, które osobnicy o nastawieniu asekuracyjnym oceniają jako zbyt ryzykowne (Gasiński, Piskalski, 2009). W korporacjach prawdopodobieństwo szans bądź zagrożeń związanych z działaniami konkurencji oceniane jest inaczej przez każdego menedżera. Często decyduje o tym intuicja, osobista percepcja silnych i słabych stron konkurenta i ich konfrontacja z sytuacją przedsiębiorstwa, a nie konkretna, wyrażona liczbowo wartość statystyczna.

Osiąganie celów przez firmę wymaga podejmowania ryzyka. Efektywne zarządzanie nie tylko potencjalnymi zagrożeniami, ale i nadarzającymi się okazjami daje przewagę konkurencyjną organizacji. Początkowe działania związane z zarządzaniem ryzykiem w firmach koncentrowały się głównie na zarządzaniu ubezpieczeniami, których celem było dostarczenie odpowiedniej rekompensaty finansowej na wypadek pojawienia się negatywnych skutków niepożądanych zdarzeń. W latach 70. XX wieku, w ramach szerszych koncepcji, organizacje zaczęły lepiej rozumieć naturę ryzyka, przed którym stały i zaczęły uwzględniać także inne możliwości. Jednak ciągle skupiano się na negatywnych efektach ryzyka. Dopiero w ostatnich latach w firmach zauważono, że zarządzanie ryzykiem w tym

najszerszym sensie może być stosowane zarówno do negatywnych zagrożeń, jak i pozytywnych okazji. W każdym z tych przypadków wymagane jest podejście proaktywne zmierzające do określenia rozmiaru potencjalnych zagrożeń i okazji, przez co możliwe staje się podjęcie decyzji albo o akceptacji danego zagrożenia lub okazji, albo podjęcia wobec nich adekwatnych działań (*Global Risks Reports...*).

Następstwem spektakularnych upadków wielu dużych organizacji, podejmujących zbyt wysokie ryzyko, było wypracowanie bardziej sformalizowanego podejścia do zarządzania ryzykiem. Jest ono jednym z kluczowych elementów ładu korporacyjnego i kontroli wewnętrznej zdefiniowanych tak, aby chronić aktywa, zdolność do generowania przychodów i reputację firmy.

Zarządzanie ryzykiem jest jednym ze sposobów ustanowienia w organizacji kontroli wewnętrznej, powiązanej z kontrolą finansową, i kontrolą zgodności z obowiązującymi regulacjami. Reguły ładu korporacyjnego i ogólne zalecenia odnośnie do kontroli wewnętrznej są coraz częściej uznawane za bardzo przydatne we wszystkich organizacjach prywatnych i publicznych. Pozwalają one osiągać równowagę między innowacyjnością a ścisłą kontrolą. Zarządzanie ryzykiem zasila informacyjnie system podejmowania decyzji w całej organizacji. Aby to zrealizować, zarządzanie ryzykiem musi mieć charakter ciągły. Dzięki temu będzie udostępniać istotne informacje zawsze wtedy, gdy zapadają istotne decyzje. Decyzje podejmowane w organizacji będą zależały od tego, do jakich celów się odnoszą. Mogą nimi być:

- cele długoterminowe – związane z podejmowaniem decyzji w perspektywie strategicznej; jednocześnie określają one kontekst do podejmowania decyzji w pozostałych perspektywach firmy,
- cele średnioterminowe – dotyczą perspektywy programów i projektów, w których prowadzone działania implikują zmiany w biznesie,
- cele krótkoterminowe – związane są z ciągłością działalności biznesowej; decyzje podjęte na tym poziomie powinny wspierać cele długo- i średnioterminowe.

2. Pryncypia zarządzania ryzykiem – wybrane aspekty

Ponieważ niepewność ma wpływ na każdą decyzję, zarządzanie ryzykiem powinno pomóc decydentom zidentyfikować istotne korzyści, zagrożenia i okazje oraz wesprzeć w przemyślanym podjęciu optymalnej decyzji. W praktyce głównym mechanizmem, który umożliwia efektywne zarządzanie ryzykiem, jest określenie w organizacji poziomów ryzyka dopuszczalnego i tolerowanego oraz zastosowanie progów tolerancji na ryzyko dla każdego przedsięwzięcia i w każdej z perspektyw organizacyjnych. Mechanizm ten uzupełniony jest możliwością delegowania i eskalowania ryzyka na właściwy poziom podejmowania decyzji. Zespół zarządzający (w tej perspektywie) jest informowany o progach tolerancji na pojedyncze ryzyko lub grupę ryzyk. Przekroczenie uzgodnionego progu tolerancji na ryzyko jest eskalowane do kierownika wyższego szczebla, który będzie odpowiedzialny albo za

decyzję co do rodzaju działań, jakie należy podjąć, albo za eskalację informacji na kolejny, wyższy poziom zarządzania. Model zarządzania ryzykiem M_o_R oparty jest na czterech podstawowych koncepcjach (rys. 2):

1. Pryncypia M_o_R, które są pochodną zasad ładu korporacyjnego oraz międzynarodowego standardu zarządzania ryzykiem.
2. Podejście do M_o_R opisuje indywidualny stosunek organizacji do pryncypiów. Takie podejście należy uzgodnić i zdefiniować w ramach polityki zarządzania ryzykiem, w opisie procesu i w odpowiednich strategiach.
3. Proces M_o_R podzielony jest na cztery główne kroki: identyfikuj, oceniaj, planuj i wdrażaj.
4. Wdrożenie i przeglądy M_o_R umożliwiają spójne stosowanie podejścia i procesu w zgodzie z pryncypiami we wszystkich obszarach działania organizacji. Należy dbać, aby ich użycie podlegało ciągłemu doskonaleniu.

Głównym mechanizmem, który umożliwia efektywne zarządzanie ryzykiem, jest określenie w organizacji poziomów ryzyka dopuszczalnego i tolerowanego oraz zastosowanie progów tolerancji na ryzyko dla każdego przedsięwzięcia i w każdej z perspektyw organizacyjnych. Efektywne zarządzanie ryzykiem musi być czymś więcej, niż tylko działaniami mającymi zapewnić zgodność z przyjętymi w organizacji regułami. Dlatego też wartość zarządzania ryzykiem, mierzona zwrotem z inwestycji w zarządzanie ryzykiem, musi być określona i znana zainteresowanym.

Rysunek 2. Zasady zarządzania ryzykiem

Źródło: Maślanek (2015).

Pryncypia stanowią podstawę do budowy systemu zarządzania ryzykiem. Ich implementację należy jednak dopasować do specyficznych potrzeb organizacji. Istotą podejścia do M_o_R jest stworzenie zestawu dokumentów głównych, na które składają się:

- polityka zarządzania ryzykiem,
- opis procesu zarządzania ryzykiem,
- odpowiednie strategie zarządzania ryzykiem przygotowane dla każdego przedsięwzięcia.

Strategię Zarządzania Ryzykiem dla projektu powinien przygotować kierownik projektu. Powinna być ona oczywiście zgodna z polityką i opisem procesu zarządzania ryzykiem, czyli regułami gry w zakresie zarządzania ryzykiem, jakie określa organizacja. Dokumenty te wyjaśniają, jak firma zamierza wdrożyć zarządzanie ryzykiem. Opisują działania, które zostaną podjęte, w jakiej kolejności będą one wykonywane, oraz role i zakresy odpowiedzialności, konieczne do ich przeprowadzenia.

Wdrożenie i doskonalenie zarządzania ryzykiem w organizacji to długi proces związany z pokonywaniem powszechnie występujących barier i ograniczeń. Wymaga on regularnego określania stanu bieżących praktyk zarządzania ryzykiem oraz wskazywania tych obszarów, gdzie zarządzanie ryzykiem może być udoskonalone. Kontrola stanu może dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych perspektyw, a w jej przeprowadzenie powinny być zaangażowane niezależne osoby – audytor, niezależny konsultant, członek innego zespołu. Kontrola stanu powinna być wykorzystywana w powiązaniu z modelem dojrzałości, który pozwala na porównanie możliwości i dojrzałości zarządzania ryzykiem ze zdefiniowanym wcześniej standardem. Umożliwia to identyfikację kierunków ulepszeń o przyrostowe doskonalenie praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem. Dzięki temu możliwe jest wyznaczenie realistycznych i długoterminowych celów w zakresie rozwoju zarządzania ryzykiem (Krauze, 2004).

Efektywne zarządzanie ryzykiem stwarza szansę na poprawę osiągnięć firmy w stosunku do założonych celów poprzez przyczynienie się między innymi do redukcji czasu poświęcanego na „gaszenie pożarów”, zmniejszenia liczby niemiłych niespodzianek, lepszego wykorzystania zasobów i redukcji marnotrawstwa. Pozwala na świadczenie usług o wysokiej jakości, ogranicza defraudacje. Zwiększa szanse na przeprowadzenie założonych zmian. Wdrożone zarządzanie ryzykiem w całej organizacji umożliwia sprawne zarządzanie ryzykiem w projekcie (Maślanek, 2015).

Uwagi końcowe

Tempo zmian we współczesnym świecie powoduje stopniową zmianę podejścia do ryzyka, polegającą na rozszerzeniu jego biznesowej definicji o możliwości zaistnienia szansy rynkowej. Coraz częściej mówi się o podwójnym znaczeniu pojęcia ryzyka – jako zjawiska zawierającego w sobie zarówno możliwości, jak i niebezpieczeństwa. Sposób, w jaki pryncypia zarządzania ryzykiem są wykorzystywane, może być w każdej firmie inny. Zasady

stanowią bazę, na podstawie której powstają praktyczne rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem. Rozwiązania te, zastosowane w praktyce działalności przedsiębiorstwa, stanowią podejście do zarządzania ryzykiem.

Przedsiębiorstwa definiują ryzyko jako niepewność będącą integralną częścią prowadzonej działalności i mogącą skutkować zarówno szansami, jak i zagrożeniami dla osiągnięcia celów biznesowych. Oceniany jest aktualny i przyszły, faktyczny oraz potencjalny wpływ ryzyka na działalność firmy. Na podstawie przeprowadzonej oceny dokonuje się weryfikacji i dostosowuje praktyki zarządcze do poszczególnych ryzyk. Sposób zarządzania jest ustalany i komunikowany w ramach przedsiębiorstwa i przybiera formę grupy bieżąco aktualizowanych dokumentów, do których można między innymi zaliczyć politykę, procedury, rejestry oraz regulaminy zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Na bieżąco identyfikowane, oceniane i analizowane w kontekście możliwości ich ograniczania są ryzyka w różnych obszarach działalności firmy. Ryzyka kluczowe są przedmiotem pogłębionej analizy w celu wypracowania planu odpowiedzi na ryzyko i działań dostosowawczych.

Literatura

- Gasiński, T., Pijanowski, S. (2011). *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa. Publikacja przygotowana na zlecenie Ministra Gospodarki.
- Gasiński, T., Piskalski, G. (2009). *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa. Publikacja przygotowana na zlecenie Ministra Gospodarki.
- Global Risks Reports 2007–2015*. World Economic Forum.
- Jajuga, K., Jajuga, T. (2006). *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko Finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krauze, S. (2014). Globalne wyzwania stojące przed biznesem. *Harvard Business Review Polska*, 141.
- Management of risk: Guidance for Practitioners* (2010). Office of Government Commerce.
- Maślanek, R. (2015). M_o_R a zarządzanie ryzykiem w projekcie. Pobrano z: https://itwiz.pl/m_o_r-a-zarzadzanie-ryzykiem-projekcie.
- Słobosz, J., Ziomko, R., Przywecki, M. (2013/2014). Badanie zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport AoN Polska.

SELECTED PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Abstract: Risk management is a very general . May involve various risks may relate to various methods to minimize risk. This article presents selected principles, assumptions , universal guidelines that aim to support and influence the practice of risk management.

Keywords: risk management, principles, reporting, corporate governance, strategy

Cytowanie

- Bąk, P., Kapusta, M., Sukiennik, M. (2017). Wybrane pryncypia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (89/2), 363–368. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/2-29.