

GOŁAŚ Hanna<sup>1</sup>

## Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

**WSTĘP**

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest zadaniem trudnym. Wymaga pokory i wzięcia odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale również za pracowników i ich rodziny. Wymaga od menadżera kompleksowej wiedzy z różnych obszarów, np. obsługi klienta, psychologii, technologii, ekonomii, finansów, prawa pracy czy prawa ochrony środowiska oraz umiejętności które tą wiedzę będą potrafiły przełożyć na skuteczne i efektywne prowadzenie organizacji. Na te zagadnienia nakładają się ciągle zmiany w otoczeniu, zmiany wymagań prawnych, co raz większe wymagania klientów i wymagania interesariuszy oraz zdarzenia, o których wydawało by się, że zdarzają się innym a nie nam. Będąc w takiej sytuacji oraz w centrum „burzy” informacyjnej musi on podejmować wiele decyzji. Ale jak powiedział Vincent van Gogh „rybacy wiedzą, że morze jest niebezpieczne, a sztorm straszliwy, jednak nigdy nie traktują tych niebezpieczeństw jako wystarczającego powodu do tego, by pozostać na brzegu”. Dlatego też menadżerowie, chcąc przetrwać i realizować cele jakie im postawiono, wdrażają różnego rodzaju narzędzia wspomagające ich pracę i zapewniające, że organizacja będzie funkcjonowała efektywnie. Do tych narzędzi zaliczyć można różnego rodzaju systemy zarządzania projektowane i wdrażane w oparciu o międzynarodowe standardy np. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ale również systemy wspomagające zbieranie danych liczbowych np. zintegrowane systemy informatyczne typu ERP. Bez zapewnienia powtarzalności, skuteczności i efektywności działań oraz bez dostępu do rzetelnych danych finansowo-produkcyjnych żaden menadżer nie może zarządzać przedsiębiorstwem w sposób konstruktywny. Do częstych przyczyn upadłości przedsiębiorstwa zalicza się m.in. niewłaściwą strukturę kadry zarządzającej, utratę rynku, licencji czy głównego dostawcy, brak jasno określonej misji i strategii, brak odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej, nietrafione inwestycje, działania niezgodne z prawem, brak płynności finansowej, nadmierne zadłużenie, klęski żywiołowe czy też darzenia losowe. Czy jest zatem system, narzędzie czy proces, który może przyczynić się do tego, aby menadżer nie był zaskoczony zdarzeniem mogącym doprowadzić do zatrzymania procesu, sprzedaży czy wręcz upadłości a wręcz przygotować go na takie ewentualności i we właściwym czasie uruchomić właściwe procedury? Takim narzędziem jest systemowe podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

**1. PODEJŚCIE SYSTEMOWE**

Charakterystykę podejścia systemowego należy zacząć od określenia definicji systemu a następnie wskazania co oznacza „podejście systemowe”.

System zdefiniować można jako połączenie różnych elementów w jedną strukturę [2]. Inaczej są to elementy powiązane ze sobą relacjami i tworzące całość jakościowo różną od sumy elementów lub zbiór elementów, mający określoną strukturę, tworzący całość o innych cechach niż cechy elementów [6].

Z wymienionych trzech definicji wywnioskować można, że system:

- jest zbiorem,
- zbiór tworzą elementy,
- zbiór ten ma określoną strukturę,

<sup>1</sup> Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania; 60-965 Poznań; ul. Strzelecka 11. Tel. +48 61 665-33-65, Fax: +48 61 665-33-75, e-mail: hanna.golas@put.poznan.pl

- elementy zbioru są ze sobą powiązane lub połączone,
- zbiór tworzy całość,
- cechy całości są inne niż cechy poszczególnych elementów.

Z wymienionych definicji nie wynika ile elementów ma składać się na zbiór, aby mówić o systemie. Wywnioskować można jedynie, że muszą być minimum dwa ale o ich ostatecznej ilości nie mamy wiedzy. Budowanie więc jakiegokolwiek systemu wymaga zdefiniowania elementów wchodzących w skład zbioru i powiązanie ich ze sobą w strukturę stanowiącą całość. Całość określa ten, który ten system tworzy. Oznacza to, że dla każdego projektanta systemu może być on zbiorem innych elementów a co za tym idzie będzie miał inne cechy.

Kolejnym aspektem, na który należy zwrócić uwagę to fakt, że definicje nie wskazują na to, że element wchodzący w skład systemu może być elementem tylko jednego systemu. Tylko czy element nie będący częścią jednego systemu może zapewnić spełnienie kryterium „całości”? Na potrzeby tego artykułu autorka przyjęła założenie że element zbioru może przynależeć tylko do jednego systemu.

Trzecim punktem są połączenia elementów lub ich powiązanie. To jest ten czynnik, który będzie decydował o tworzeniu całości. Przerwanie jednego z nich będzie przyczyną utraty cechy całości a więc nie będzie systemu. Znaczenia nabiera więc jakość i rodzaj połączenia.

Po przeanalizowaniu definicji systemu można dojść do wniosku, że podejście systemowe w zarządzaniu to przyjęcie założenia że analizowany obiekt jest systemem czyli skończonym zbiorem elementów powiązanych ze sobą w określonej strukturę stanowiącą całość. Ponieważ całość ma inne cechy niż poszczególne elementy to podejście systemowe wykorzystuje zjawisko synergii. Warunkiem jednak jest współdziałanie elementów ze sobą.

## 2. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Ryzyko w zarządzaniu można określić jako niebezpieczeństwo podjęcia błędnych decyzji, które uniemożliwią osiągnięcie wyznaczonych celów. Brak aktualnych i kompletnych informacji uznawany jest za jedną z najważniejszych przyczyn występowania ryzyka. Błędne reakcje i zachowania człowieka, zwłaszcza w planowaniu i wykonywaniu zadań, mogą rodzić zdywersyfikowane ryzyko [4].

Zarządzanie ryzykiem jest częścią składową procesu zarządzania przedsiębiorstwem i tylko od podejścia najwyższego kierownictwa będzie zależało, czy jego miejsce będzie na poziomie korporacyjnym czy na poziomie procesu/działu oraz czy będzie procesem ciągłym czy sporadycznym. Ryzyko w przedsiębiorstwie wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości zarówno każdego procesu, zadania jak i całej organizacji [1]. W tabeli 1 zestawiono różnicę w postrzeganiu skutków ryzyka w zależności od tego czy rozpatrujemy proces czy całą organizację.

**Tab. 1.** Rodzaje skutków ryzyka [opracowanie własne na podstawie 3]

Skutki ryzyka dla procesu	Skutki ryzyka dla przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- opóźnienia,</li> <li>- przekroczenia kosztów,</li> <li>- niedotrzymanie jakości,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skutki ryzyka dla procesów,</li> <li>- opinia na rynku: banki, klienci, dostawcy,</li> <li>- cele, priorytety, wartości,</li> <li>- pracownicy,</li> <li>- płynność finansowa,</li> </ul>

Nowoczesne przedsiębiorstwa wdrażają podejście całościowe, kompleksowe na poziomie korporacyjnym to oznacza, że zarządzanie ryzykiem jest elementem proaktywnego zarządzania organizacją obejmujące kulturę zarządczą, procesy i struktury, polegający na metodycznym podejściu do kwestii związanych z ryzykiem, w celu zwiększania szans osiągnięcia korzyści i zmniejszania ryzyka porażki [8]. Różnice, między tradycyjnym a nowoczesnym podejściem do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie przedstawiono w tabeli 2.

**Tab. 2.** Różnice między tradycyjnym a zintegrowanym zarządzaniem ryzykiem [5]

Podejście tradycyjne	Podejście zintegrowane
Ograniczony wpływ na strategię	Efektywne poparcie planów biznesowych strategicznych firmy
Niechęć do podejmowania ryzyka	Pro aktywne zarządzanie poprzez unikanie ryzyka i eksploatację ryzyka
Potęgowanie barier	Zintegrowane podejście
Niespójny system informujący	Zwięzłe i skonsolidowane informowanie
Sporadyczna ocena ryzyka	Ciągła ocena ryzyka, rewaluacja i zarządzanie nim
Nieokreślona odpowiedzialność za poszczególne rodzaje ryzyka	Odpowiedzialność za posiadanie ryzyka przypisane do procesów biznesowych i uwzględniana w okresowych ocenach
Zamknięta komunikacja	Otwarta komunikacja
Brak jasno zdefiniowanych ról i odpowiedzialności	Role z zakresy odpowiedzialności jasno zdefiniowane i zakomunikowane

Do powodów wdrażania zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji można zaliczyć:

- ułatwia monitorowanie działalności firmy oraz zarządzanie i nadzór nad kluczowymi ryzykami organizacji ,
- pozwala kierownictwu niższego szczebla podejmować ryzyko w sposób kontrolowany i zgodny z celami firmy,
- zaistnieją wspólne, przejrzyste kryteria oceny, porównywania i postępowania wobec ryzyka dotyczące skrajnie odmiennych obszarów i funkcji firmy (np. ryzyko utraty klienta, ryzyko awarii sieci IT),
- pełna świadomość wszystkich zagrożeń, wobec których stoi spółka, ich konsekwencji oraz możliwych scenariuszy prowadzących do realizacji zagrożeń,
- przedsiębiorstwo będzie przygotowane na wystąpienie (materializację) zagrożeń, gdyż zrobiono wszystko, aby zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń a po drugie przygotowano się na skutki jego wystąpienia [11].

Warto również dodać że wdrażanie systemów zarządzania w oparciu o światowe standardy np. ISO 9001 są pierwszym krokiem do poprawy funkcjonowania organizacji i doskonalenia metod zarządzania pod względem zarządzania ryzykiem również, co pokazują badania dotyczące przyczyn wdrażania systemu zarządzania jakością [7].

Menadżerom często zarządzanie ryzykiem kojarzy się z ubezpieczeniem. Natomiast ubezpieczenie to tylko sposób na sfinansowanie skutków jakie pojawią się po wystąpieniu zagrożenia. Trzeba pamiętać, że przy ubezpieczeniu następuje transfer ryzyka, ale nie transfer podatności (słabości organizacji pozostają jej problemem). Podświadomie wiele osób kojarzy zarządzanie ryzykiem z poprawą bezpieczeństwa, podczas gdy głównym założeniem nowoczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem jest skuteczność osiągania celów biznesowych. Podstawowym założeniem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest zapewnienie, że firm przetrwa i będzie osiągała wyznaczone cele.

### **3. WYNIKI BADAŃ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Z badań nad zarządzaniem ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach [9], w którym brało udział 230 respondentów, wynika, że tylko w trzydziestu jeden procentach badanych firm, kadra menadżerska najwyższego szczebla angażuje się w zarządzanie ryzykiem. Podejście zarządów do zarządzania ryzykiem zaprezentowano w tabeli 3.

**Tab. 3.** Podejście zarządu do zarządzania ryzykiem w organizacji [10].

Podejście zarządu	2013	2011	2009
Zarząd rozważa specyficzne ryzyka biznesowe	33%	42%	38%
Zarząd systematycznie angażuje się w zarządzanie ryzykiem	31%	21%	35%
Zarząd dokonuje przeglądu i zatwierdza corocznie (lub okresowo)	25%	32%	22%
Brak zaangażowania zarządu (delegowanie w dół)	6%	3%	5%
Nie wiem	5%	6%	0%

Do najczęstszych metod identyfikacji ryzyka stosowane są dyskusje na szczelbu zarządu. W tabeli 4 i tabeli 5 zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009-2013 dotyczące metod identyfikacji i oceny ryzyka.

**Tab. 4.** Podstawowe metody identyfikacji ryzyka zagrażającego organizacji [10]

Identyfikacja ryzyka	2013	2011	2009
Dyskusja na szczelbu zarządu i analiza	48%	54%	62%
Intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej	31%	24%	21%
Formalne rejestry ryzyk i zagrożeń	19%	20%	8%
Opinia zewnętrznych doradców	7%	13%	8%
Inne	2%	4%	1%

**Tab. 5.** Dominujące techniki oceny ryzyka, Polska [10].

Ocena ryzyka	2013	2011	2009
Intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej	41%	38%	27%
Analizy ilościowe realizowane na poziomie jednostek biznesowych	32%	31%	25%
Analizy ilościowe realizowane na szczelbu zarządu	24%	29%	40%
Konsultacje z zewnętrznymi doradcami	11%	15%	8%
Inne	2%	3%	0%

Badania wskazały również na to, że odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach jest na szczelbu Prezesa Zarządu, Dyrektora Generalnego (34%) lub Finansowego (31%) [10].

Ulokowanie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem na tak wysokim szczelbu ma swoje mocne ale i słabe strony. Do słabych stron zaliczyć można to, że poziom operacyjny nie jest dobrze zdiagnozowany pod względem zagrożeń.

#### 4. SYSTEMOWE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

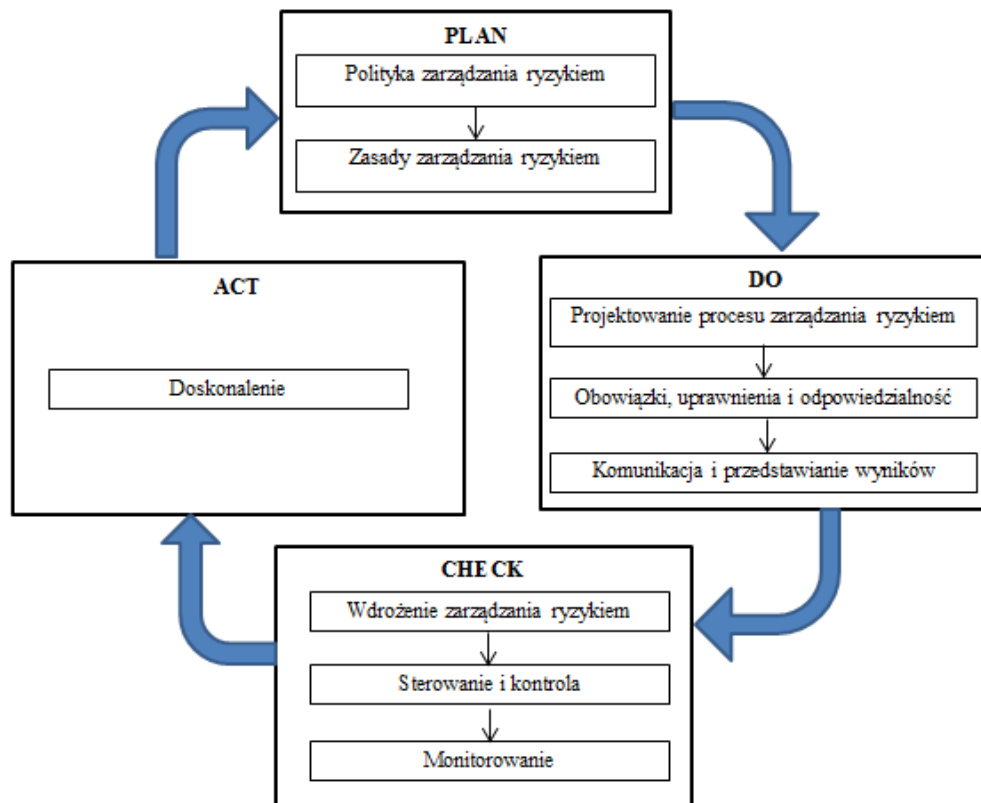
Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem umiejscowionego w przedsiębiorstwie wymaga potraktowania zarządzania ryzykiem jako systemu i wymusza zastosowanie następujących etapów postępowania:

1. Określenie zbioru elementów, składających się na system.
2. Określenie powiązań pomiędzy tymi elementami.
3. Określenie struktury zbioru.
4. Określenie cech tych elementów.

Na elementy systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie składają się między innymi:

- polityka zarządzania ryzykiem,
- zasady zarządzania ryzykiem,
- projektowanie procesu zarządzania ryzykiem,
- obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność,
- komunikacja i przedstawianie wyników,
- wdrażanie zarządzania ryzykiem,
- sterowanie i kontrola,
- monitorowanie,
- doskonalenie.

Zaprojektowanie powiązań pomiędzy wymienionymi przykładowymi elementami będzie stanowił model systemu zarządzania ryzykiem w wybranym przedsiębiorstwie. Przykład takiego modelu zaprezentowano na rysunku 1.

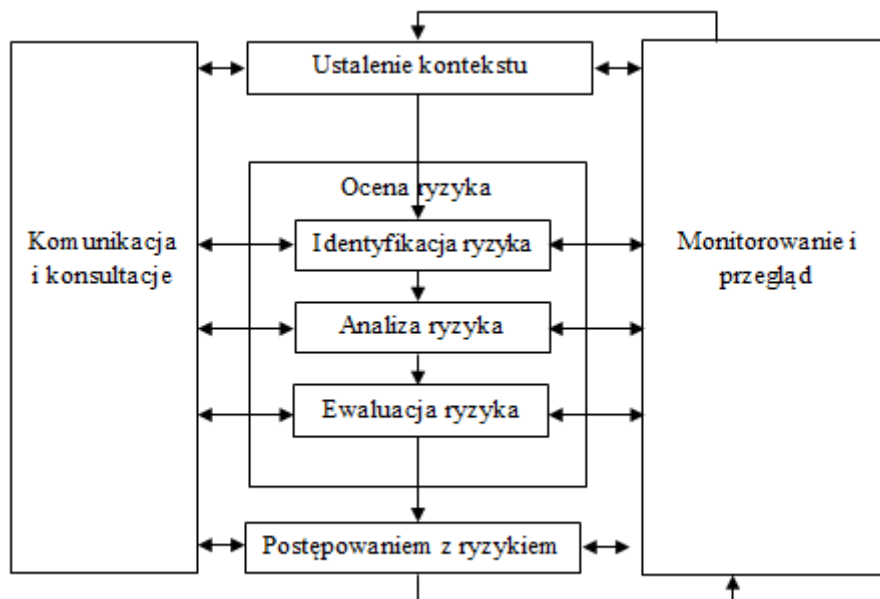


**Rys.1.** Model systemu zarządzania ryzykiem [opracowanie własne]

W 2012 roku na rynku polskim pojawiło się tłumaczenie normy ISO 3100 „Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne”. Przedstawia ona między innymi schemat procesu zarządzania ryzykiem. Przebieg tego procesu wraz z opisem wykonawczym dla poszczególnych zadań, są ustaleniem cech tego elementu modelu w danym przedsiębiorstwie. Schemat procesu zarządzania ryzykiem przedstawiono na rysunku 2.

Wspomniana norma ISO 31000 przedstawiła jedenaście zasad zarządzania ryzykiem:

1. Tworzy i chroni wartość.
2. Stanowi integralną część wszystkich procesów organizacyjnych.
3. Stanowi element podejmowania decyzji.
4. Jednoznacznie odnosić się do niepewności.
5. Realizowany w sposób systematyczny, ustrukturyzowany i określony terminowo.
6. Wykorzystuje najlepsze dostępne informacje.
7. dostosować się do specyfiki organizacji, co oznacza, że nie ma jednego skutecznego systemu zarządzania ryzykiem.
8. Zarządzanie ryzykiem bierze pod uwagę czynniki ludzkie i kulturowe.
9. Zarządzanie ryzykiem jest przejrzyste i całościowe
10. Zarządzanie ryzykiem jest dynamiczne, iteracyjne, reaguje na zmiany .
11. Ułatwia ciągle doskonalenie organizacji.



Rys. 2. Proces zarządzania ryzykiem [8]

Każde z przedsiębiorstw wdrażające swój system zarządzania ryzykiem może te zasady uzupełnić o swoje indywidualne.

## WNIOSKI

Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie to inaczej zapewnienie menadżerom komfortu nie bycia zaskoczonym wystąpieniem ryzyka. Dla każdego pracownika niższego szczebla natomiast to znajomość ryzyk występujących na ich stanowiskach pracy i określenie uprawnień w zakresie decydowania o danym ryzyku.

Systemowe zarządzanie ryzykiem powoduje, że mało spraw może zaskoczyć menadżera, pozwala mu patrzeć do przodu i podjąć decyzję na akceptowalnym poziomie. Wdrażanie zarządzania ryzykiem polega więc na tym, że pracownicy posiadający pełnomocnictwa do podejmowania decyzji wiedzą do jakiego stopnia mogą ryzykować. Zarządzanie ryzykiem to również sposób na „zamiatanie problemów pod dywan” oraz spychanie odpowiedzialności za trudne decyzje na najwyższych rangą menedżerów. Zarządzanie ryzykiem nie spowoduje „zniknięcia” zagrożeń, ale dobrze poprowadzone spowoduje, że:

- będzie pełna świadomość wszelki zagrożeń,
- przedsiębiorstwo będzie przygotowane na wystąpienie zagrożenia,
- zaistnieją wspólne, przejrzyste kryteria oceny, porównywania i postępowania wobec ryzyka dotyczące skrajnie odmiennych obszarów i funkcji (np. utrata klienta, awaria sieci IT).

## Streszczenie

*Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach jest prowadzone często incydentalnie, intuicyjnie, w sytuacjach zagrożeń lub wówczas gdy wymuszone jest to przez zewnętrzne uwarunkowania prawno-kontraktowe. Najczęściej też dotyczy jednego z aspektów funkcjonowania procesu lub przedsiębiorstwa np. bezpieczeństwa pracy, finansów, wydajności, czasu, inwestycji, itp.*

*Artykuł przedstawia alternatywę w stosunku do tego podejścia czyli systemowe podejście do zarządzania ryzykiem, które traktuje przedsiębiorstwo kompleksowo, jako system naczyń połączonych, system otwarty i zależny od zbioru wielu czynników. Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem to również działania zaprojektowane i zaplanowane, dla których opracowano standardy wykonania i ustalono jednoznaczne schematy wykonawcze. Podejście systemowe zapewnia przewidywalność i powtarzalność działań w procesie i przedsiębiorstwie.*

## The systemic approach to risk management

### Abstract

*Risk management in enterprises is often carried out incidentally, intuitively, in emergency situations, or when it is required by external legal or contractual conditions. Most often it refers to one of the aspects of the functioning of the enterprise, e.g. health and safety, finances, productivity, time, investment, etc.*

*This article presents an alternative approach, which is a systemic approach to risk management, one which deals with enterprises in a comprehensive manner, as a system of connected vessels, an open system dependent on a set of several factors. The systemic approach to risk management are also designed and planned activities for which performance standards and clear implementation schemes have been developed. The systemic approach ensures predictability and repeatability of actions in the processes and in the enterprise.*

### BIBLIOGRAFIA:

- [1] Gołaś H., *Zarządzanie ryzykiem jako element zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem Fertsch M., Trzecieliński S. [red.]. - Poznań : Politechnika Poznańska Instytut Inżynierii Zarządzania, 2003. - S. 170-176, 2003.
- [2] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, WN PWN, Warszawa, 2008, str. 117.
- [11] Jamroz J., *Zarządzanie Ryzykiem w Działaniach Biznesowych*, materiały szkoleniowe E5M1, POLRISK. Warszawa, 5-6 września 2011
- [4] Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa, 2010.
- [5] Machowiak W., Staniec I., *Nie ma jednego sposobu zarządzania ryzykiem*, w raport specjalny Zarządzanie ryzykiem, CFO 4/2007, Warszawa, 2007.
- [6] *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, str. 237.
- [7] Mazur A., Gołaś H., *Zarządzanie jakością według normy ISO 9001:2000 a doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 47. Poznań, 2007.
- [8] Norma PN- ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, Warszawa, PKN, 2012.
- [9] POLRISK, *słownik, pojęcie: zarządzanie ryzykiem*, www.polrisk.pl, odsłona z dnia 11.09.2011
- [10] Przywecki M., Słobosz J., Ziomko R., *Raport Aon Polska 2013/2014*, 2013, www.polrisk.pl z dnia 04.02.2014.
- [11] Szyksznia W., *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem*, prezentacja dla Gaz-System, Warszawa, 2009.