

# Wstęp

Ryzyko i zarządzanie nim stają się coraz ważniejszymi kwestiami we współczesnej teorii i praktyce zarządzania organizacjami. Dotyczy to organizacji biznesowych, w tym w szczególności instytucji finansowych, ale także coraz bardziej tych o charakterze non-profit, zarówno będących elementem składowym administracji publicznej, jak i należących do świata organizacji pozarządowych. Przyczyny takiego stanu rzeczy nie są do końca jasne. Czy jest to tylko moda, czy też kolejna próba odpowiedzi na to, co stanowi esencję zarządzania organizacją? Czy jest to wynik obecnego etapu rozwoju cywilizacyjnego i pojawienia się wielu nowych nieznanych wcześniej (np. kryzysy finansowe) lub zapomnianych rodzajów ryzyka (np. pandemii). Tak czy inaczej wydaje się, że rozwijanie współczesnego zarządzania bez wrażliwości na ryzyko działalności nie jest opcją obiecującą. Wprost przeciwnie – dopiero uwzględnienie świata ryzyka, które zagraża lub stwarza nowe szanse rozwoju organizacji, pozwala znaleźć właściwe procedury i systemy zarządcze czy budować odpowiednie strategie. Fakt ten podkreślają także badania prowadzone wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw. W jednym z najbardziej znanych, autorstwa firmy doradczej Ernst & Young, przeprowadzonym wśród ponad 400 liderów przedsiębiorstw w 2006 r., dwie trzecie spośród nich zauważyło wzrost odczuwanego poziomu ryzyka działalności oraz coraz większe znaczenie problemów ryzyka w ich portfelu aktywności (*Companies on risk. The benefits of alignment*, E&Y, 2006). Równocześnie 66% z nich stwierdziło, że planują zwiększyć w kierowanych przez siebie firmach nakłady na usprawnienie procesów zarządzania ryzykiem. Za szczególnie ważne uznano właściwe powiązanie funkcji zarządzania ryzykiem z działalnością operacyjną, a także potrzebę wypracowania zintegrowanego oraz systemowego podejścia do własności ryzyka i rozpowszechnienia kultury ryzyka w całej organizacji.

Niniejsza praca jest dziełem kilkunastu autorów, którzy przyjęli w 2009 r. zaproszenie Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej prof. dr hab. inż. Tadeusza Krupy do podzielenia się swoimi przemyśleniami w obszarze zarządzania ryzykiem w organizacjach dla potrzeb realizowanego na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej programu edukacyjnego. Stanowi ona zbiór esejów przedstawiających indywidualną perspektywę obserwacyjną poszczególnych autorów. Jest to celowy zabieg pozwalający ukazać różnorodność możliwych podejść oraz odmienności metodologiczne i interpretacyjne. Każde z nich jest uprawnione i prawdziwe, ale też żadne z nich nie wyczerpuje proble-

matyki i nie zamyka możliwości dla innego oglądu. W tej sytuacji każdy z Czytelników musi sam znaleźć najbardziej odpowiednią dla niego wersję, a jeśli to się nie powiedzie, musi szukać swojej prawdy gdzie indziej. Opracowanie przyjmuje szerokie rozumienie organizacji: mówi się zarówno o organizacjach sektora realnego jak i finansowego. Nie zapomniano także o rosnącym świecie organizacji pozarządowych (non-profit), które w opinii niektórych mają zastąpić w XXI w. dominujące wielkie korporacje transnarodowe

Praca podzielona jest na 13 rozdziałów. Rozpoczyna ją rozdział autorstwa Bogusława Hadyniaka „O niepewności, potrzebach i ryzyku”. Przedstawione w nim zostały ogólne relacje występujące między niepewnością a ryzykiem i potrzebami. Autor podkreśla, że większości podstawowych rodzajów ryzyka, wynikających z przedsiębiorczości i dotyczących wartości firmy i zysku, nie da się rozproszyć i ubezpieczyć. Można tylko zmniejszyć rodzącą się niepewność. Cztery kolejne rozdziały (2, 3, 4 i 5) tworzą część I zatytułowaną „Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie”. Rozdział 2, autorstwa Tadeusza Waścińskiego i Pawła Krasieńskiego – „Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – elementy systematyki i identyfikacji” – prezentuje systematykę ryzyka, przedstawia sposoby jego pomiaru oraz czynniki na nie wpływające. W rozdziale 3, „Ryzyko w różnych obszarach działalności gospodarczej – wykorzystanie ubezpieczenia”, autorstwa Wandy Ronki-Chmielowiec, autorka podjęła kwestię możliwej roli ubezpieczeń w programie zarządzania ryzykiem organizacji oraz przedstawiła różne aspekty funkcjonowania metody ubezpieczeniowej. Rozdział 4, napisany przez Jana Monkiewicza i zatytułowany „Przedsiębiorstwo jako podmiot ryzyka – rozwój koncepcji zarządzania ryzykiem działaniem”, przedstawia w zwięzły sposób historię rozwoju zarządzania ryzykiem w organizacjach gospodarczych. Akcentuje przy tym szczególną rolę, którą w tym zakresie odegrały instytucje ubezpieczeniowe. Autor zwraca uwagę na fakt, że zarządzanie ryzykiem weszło do teorii, a zwłaszcza praktyki zarządzania względnie niedawno i że nabiera współcześnie coraz większego znaczenia, co można wiązać z rosnącą niepewnością warunków działania. Część I kończy rozdział autorstwa Bogusława Hadyniaka „Podejście procesowe a identyfikacja ryzyka w przedsiębiorstwie”. Autor zajmuje się mapowaniem ryzyka w organizacji na podstawie zidentyfikowanych procesów biznesowych. Podkreśla, że w firmach zarządzanych przy użyciu procesów biznesowych zarządzanie ryzykiem staje się elementem zarządzania procesami tworzenia wartości, zaś obszarami lokalizacji ryzyka stają się poszczególne etapy procesu biznesowego.

Część II odnosi się do zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych – składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym z nich – „Ryzyko finansowe w działalności ubezpieczeniowej” autorstwa Lecha Gąsiorowicza – podjęte są problemy zarządzania ryzykiem w zakładach ubezpieczeń, szczególnie tym związanym z ich działalnością finansową. W rozdziale dokonano klasyfikacji rodzajów ryzyka finansowego, przeprowadzono ich analizę, a także przedstawiono sposoby ich ograniczania. Kolejny rozdział – „Główne aspekty ryzyka

bankowego w Rekomendacjach bazylejskich”, napisany przez Ewę Komajdę – traktuje o ryzyku bankowym w jego bazylejskim wydaniu. Autorka podkreśla w nim systemowy charakter ryzyka bankowego oraz znaczenie odpowiednich regulacji ostrożnościowych. Spodziewa się także, że obecny kryzys finansowy nasili działania na rzecz dalszego ograniczania ryzyka bankowego. Część II kończy rozdział „Metody pomiaru ryzyka inwestowania w akcje na rynku kapitałowym” autorstwa Wandy Pazio. Autorka dowodzi, że szczególne znaczenie dla decyzji podejmowanych na rynku kapitałowym ma odpowiedni pomiar ryzyka oraz oczekiwanej stopy zwrotu. W opracowaniu dokonano analizy różnych metod pomiaru ryzyka oraz wskazano na ich wady i zalety. Dyskusję zilustrowano wynikami przeprowadzonych badań empirycznych.

W części III naświetlono nowe obszary zarządzania ryzykiem. W rozdziale 9 Janusz Zawiła-Niedźwiecki porusza problematykę ryzyka i bezpieczeństwa operacyjnego. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest obecnie jednym z najbardziej „sensacyjnych” obszarów zarządzania ryzykiem, któremu poświęca się coraz więcej uwagi. Wystarczy przypomnieć aferę J. Kerreviela z Société Générale, który sprzeniewierzył kilkanaście mld euro w latach 2004–2006, czy obecny skandal związany z operacjami finansowymi B. Madoffa, w wyniku których wyparowało 50 mld dol. W rozdziale 10 – „Polityka bezpieczeństwa jako element zarządzania ryzykiem operacyjnym” – Nemezzus Pazio podejmuje wątek bezpieczeństwa operacyjnego organizacji, definiowanego jako dysponowanie zasobami kształtującymi jej przewagę konkurencyjną. Szczególnie dotyczy to posiadanych zasobów informacyjnych. Autor przedstawił także kluczowe problemy polityki bezpieczeństwa organizacji. W rozdziale 11 Janusz Zawiła-Niedźwiecki oraz Paweł Gołąb prezentują zagadnienia zapewniania ciągłości działania jako sposób na ograniczenie ryzyka operacyjnego. W kolejnym rozdziale (12) Maria Gasińska dokonuje analizy ubezpieczenia D&O, jako metody zarządzania ryzykiem odpowiedzialności cywilnej menedżerów. Autorka przedstawia zakres i podstawy odpowiedzialności odszkodowawczej menedżerów, analizuje wysokość szkód i roszczeń z tytułu odpowiedzialności cywilnej menedżerów w wybranych krajach oraz omawia produkty ubezpieczeniowe stworzone z myślą o tym ryzyku. Książkę kończy rozdział poświęcony zarządzaniu ryzykiem w organizacjach non-profit. Jego autor – Jarosław Domański – dokonuje charakterystyki organizacji non-profit w Polsce, określa ryzyko i potrzebę zarządzania nim w przestrzeni organizacji społecznych oraz wreszcie przedstawia pięcioelementowy proces decyzyjny strategicznego zarządzania ryzykiem w tych organizacjach.

W imieniu całego zespołu autorskiego pragnę serdecznie podziękować prof. dr hab. Waldemarowi Tarczyńskiemu z Katedry Ubezpieczeń i Rynków Kapitałowych Uniwersytetu Szczecińskiego za wiele krytycznych i inspirujących uwag, które pomogły nadać publikacji ostateczny kształt.

*Prof. dr hab. Jan Monkiewicz*