

Aleksandra MAJ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie. W opracowaniu przeanalizowano zidentyfikowane ryzyko, które towarzyszy w prowadzeniu każdej działalności. Wykorzystując badania literaturowe oraz własne praktyki dotyczące zarządzania ryzykiem, w prezentowanym artykule szczególną uwagę zwrócono na fakt, iż ryzyko związane jest z każdą decyzją, tj. operacyjną, inwestycyjną czy finansową. Szczególnie w pracy podkreślono, że należy dopasować zarządzanie ryzykiem do specyfiki przedsiębiorstwa i skoncentrować się na charakterystycznym dla niego ryzyku.

Zwrócono również uwagę na szersze uświadomienie kadrom zarządzającym znaczenia zarządzania ryzykiem gospodarczym i uwzględnienia go w planowaniu finansowym.

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza ryzyka występującego w przedsiębiorstwie z sektora górniczego.

Słowa kluczowe: ryzyko, niepewność, zarządzanie przedsiębiorstwem

RISK MANAGEMENT IN A CASE-UNIT COMPANY

Abstract. The study identifies the identified risks that accompany each business. Using research and risk management practices in this article, attention has been paid to the fact that the risk is related to any decision, ie operational, investment or financial. It is particularly emphasized in the paper that the risk management should be tailored to the specific nature of the business and should focus on its specific risks.

Attention was also paid to a broader awareness of the importance of managing and evaluating economic risk in the financial management.

The purpose of this article is to present and analyze the risks that occur in a mining company.

Keywords: risk, uncertainty, enterprise management

1. Wstęp

Jednym z najistotniejszych czynników towarzyszących każdej działalności gospodarczej, w tym działalności produkcyjnej i handlowej, jest ryzyko. Jest ono konsekwencją tego, że każde przedsiębiorstwo działa w zmiennym i niepewnym otoczeniu, w którym mogą zachodzić nieprzewidywalne zdarzenia.

Ryzyko jest jednym z najważniejszych pojęć między innymi w naukach ekonomicznych, a zwłaszcza w naukach o finansach¹. Chcąc pomyślnie zarządzać przedsiębiorstwem, nie można ignorować warunków, w jakich prowadzi ono swoją działalność, zwłaszcza że dysponowanie informacjami o niepewnym i zmieniającym się otoczeniu może korzystnie wpływać na skuteczność podejmowanych decyzji.

Ryzyko nieodłącznie towarzyszy procesom inwestowania kapitału w różne przedsięwzięcia gospodarcze. Ryzykiem obarczone jest zaangażowanie działalności przedsiębiorstwa w różne przedsięwzięcia gospodarcze².

Przedsiębiorstwa powinny uwzględniać ryzyko w prowadzonej działalności gospodarczej, gdyż próba jego całkowitego wyeliminowania oznaczałaby konieczność rezygnacji z podejmowania jakichkolwiek przedsięwzięć gospodarczych.

Dla funkcjonowania w tych warunkach ważna jest identyfikacja czynników ryzyka działalności, umiejętność oceny skali występującego ryzyka oraz zastosowanie odpowiednich sposobów zabezpieczenia przed ryzykiem działalności.

Aby to wszystko było możliwe, należy dysponować odpowiednią bazą informacyjną oraz instrumentami, umożliwiającymi ograniczenie negatywnych skutków występującego ryzyka.

Aktualnie wiele przedsiębiorstw zarządza ryzykiem za pomocą systemu wczesnego ostrzegania, umożliwiając wczesne rozpoznanie zagrożenia i uruchomienie odpowiednich procesów naprawczych. Dla przedsiębiorstw jest to sygnał do podjęcia działań zmierzających do poprawy sytuacji³.

W dzisiejszych czasach ryzyko towarzyszy każdej decyzji, tj. operacyjnej, inwestycyjnej czy finansowej.

Z samej natury planowania wynika, że przewidywane przyszłe wartości branych pod uwagę zmiennych nie są pewne, lecz tylko prawdopodobne. Różne kwantyfikowane parametry przyjmują dane wartości wyłącznie przy określonych założeniach. W teorii i praktyce często pojawia się pojęcie niepewność i ryzyko, które są używane zamiennie, aczkolwiek nie powinno się ich traktować jako synonimy. Z niepewnością przy podejmowaniu decyzji mamy do czynienia w przypadku, gdy nie jest znane prawdopodobieństwo wystąpienia pewnych czynników powodujących odchylenie od planowanych wyników. Jeżeli prawdopodobieństwo

¹ Jajuga K.: Zarządzanie ryzykiem. PWN, Warszawa 2007, s. 9.

² Nowak E.: Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2010, s. 9.

³ Dźwigoł H.: Kontroling w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Politechnika Śląska, Gliwice 2011, s. 137.

uzyskania tych wyników można oszacować, to mamy do czynienia z ryzykiem, którego cechą jest mierzalność.

Wartość ryzyka rozumiana jest jako wielkość możliwej straty lub szkody pomnożonej przez prawdopodobieństwo jej zaistnienia. Im wyższy jest rozmiar potencjalnej straty lub wyższe jest prawdopodobieństwo jej zaistnienia, tym wyższe jest ryzyko⁴.

W przedsiębiorstwach narażonych na ryzyko, zarządzanie ryzykiem powinno stanowić element systemu planowania i kontroli menedżerskiej. Zwłaszcza w większych przedsiębiorstwach, gdzie ma miejsce duża specjalizacja pracy i zdecentralizowane zarządzanie, konsekwencje finansowe podjęcia niewłaściwych decyzji przez pracownika, niekoniecznie wysoko umiejscowionego w hierarchii służbowej, mogą być ogromne i w skrajnych przypadkach mogą doprowadzić nawet do upadłości.

Oddziaływanie zarządzania ryzykiem skierowane jest do wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców przedsiębiorstwa, przede wszystkim do osób realizujących procesy o istotnym znaczeniu dla wyników finansowych danej organizacji⁵.

Podstawowym zadaniem zarządzania ryzykiem jest ograniczanie nieprzewidywalnej zmienności wyników finansowych.

W planach finansowych ryzyko gospodarcze można uwzględnić na dwa sposoby:

1. prognozowane przyszłe wyniki finansowe przedsiębiorstwa obniżyć o ewentualne straty, jakie potencjalnie mogą powstać wskutek zmian w otoczeniu zewnętrznym, a więc te ewentualne straty traktować jako koszty, lub:
2. w planach finansowych uwzględniać tylko pewne przychody, a to oznacza, że jeśli przewiduje się nawet prawdopodobne przychody, to tylko te, które są w pełni zabezpieczone.

Ryzyko może być klasyfikowane według różnych kryteriów, najczęściej do klasyfikacji ryzyka przyczyniają się czynniki wpływające na nie w istotny sposób. Ogół czynników dzieli się na dwie grupy, tj. czynniki zależne od podmiotu realizującego określony cel oraz czynniki niezależne. Grupę ryzyka, związaną z czynnikami niezależnymi, określa się jako ryzyko systematyczne lub zewnętrzne, natomiast grupę związaną z czynnikami zależnymi nazywa się ryzykiem niesystematycznym albo wewnętrznym.

Wyróżnia się cztery tradycyjne typy ryzyka, charakteryzujące się specyficznymi cechami, a mianowicie:

- rynkowe,
- kredytowe,
- operacyjne,
- prawne.

⁴ Buk H.: Nowoczesne zarządzanie finansami. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 375.

⁵ Ibidem.

Zarządzanie każdym ryzykiem obejmuje trzy etapy: identyfikację ryzyka, jego zmierzenie oraz akceptację lub odrzucenie.

Ryzyko rynkowe wiąże się z groźbą poniesienia straty wskutek niekorzystnej zmiany cen aktywów lub kontraktów znajdujących się aktualnie w posiadaniu przedsiębiorstwa.

Zasada zarządzania ryzykiem w związku z daną sytuacją rynkową wymaga dokonania korekt i dostosowania wartości pozycji zajmowanych przez przedsiębiorstwo do zmian na rynku, a więc określenia wartości bieżącej tych pozycji. Określenie wartości bieżącej (marketing-to-market, MTM) polega na dokonaniu wyceny danej pozycji według cen rynkowych, obowiązujących w danym momencie.

Ryzyko kredytowe oznacza prawdopodobieństwo niespełnienia przez kontrahenta warunków kontraktu z powodu niemożności wywiązania się przez niego ze zobowiązań finansowych.

Na rozmiar tego ryzyka wpływają dwie podstawowe wielkości: wartość pozycji zagrożonej niewypłacalnością kontrahenta oraz prawdopodobieństwo zaprzestania spłaty zobowiązań przez kontrahenta. Narzędziami ograniczania ryzyka kredytowego dysponują banki w postaci depozytów zabezpieczających, zastawów, poręczeń, gwarancji bankowych.

Ryzyko operacyjne obejmuje szeroki zakres potencjalnych strat, bo powstałych w wyniku:

- działania niesprawnych systemów technicznych (np. telefonicznych, komputerowych),
- niewystarczającej kontroli,
- błędu człowieka,
- niewłaściwej organizacji i zarządzania,
- utraty reputacji.

Za główne narzędzie zarządzania ryzykiem operacyjnym uważa się systematyczne kontrole procedur operacyjnych w przedsiębiorstwie, audyty wewnętrzne i zewnętrzne.

Najlepszym środkiem ochrony przed ryzykiem operacyjnym jest bardzo dobrze wyszkolona i poinformowana kadra zarządzająca.

Ryzyko prawne to możliwość poniesienia strat w wyniku prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy obowiązujących przepisów prawnych.

O rosnącej świadomości kadry menedżerskiej w zakresie przestrzegania regulacji prawnych świadczy rozbudowywanie służb prawnych w przedsiębiorstwach bądź korzystanie ze stałych usług kancelarii prawnych. Formą ograniczania ryzyka prawnego jest obligatoryjne opiniowanie każdego bądź tylko standardowego kontraktu handlowego przez radcę prawnego czy doradcę podatkowego.

Ważne jest także kontrolowanie uprawnień reprezentanta strony kontraktu do zaciągania zobowiązań.

Zarządzanie ryzykiem wpływa na:

- zmniejszenie podatków przez ograniczenie zmienności dochodu,
- zmniejszenie oczekiwanych kosztów towarzyszących problemom finansowym przez ograniczenie zmienności przepływów pieniężnych.

Zarządzanie ryzykiem ma ogromny wpływ na unikanie błędnych decyzji ekonomicznych w przedsiębiorstwach, co się przekłada na rynki oraz na całą gospodarkę.

2. Model Zarządzania Ryzykiem w przedsiębiorstwie

Wdrożenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem wymaga wprowadzenia właściwych procedur monitorujących wykonanie strategii zarządzania ryzykiem we wszystkich elementach, których ona dotyczy. Monitoring systemu zarządzania ryzykiem może być prowadzony przez pracowników operacyjnych odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu zarządzania poszczególnym ryzykiem, jak również przez zarząd organizacji.

Monitorowanie efektywności procedur kontroli ryzyka obejmuje sformalizowane raportowanie (z uwzględnieniem wskaźników przyjętych dla poszczególnego ryzyka), regularne spotkania poświęcone omówieniu istotnych kwestii zidentyfikowanych w ramach istniejących procedur zarządzania ryzykiem oraz okresowe audyty i kontrole efektywności systemu. Monitorowaniu podlegają:

- istniejące cele i zadania systemu zarządzania ryzykiem,
- zidentyfikowane ryzyko gospodarcze,
- procedury zarządzania ryzykiem,
- procedury usprawniania mechanizmów zarządzania ryzykiem.

Efektywny proces monitoringu pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa na ocenę stopnia poprawności systemu zarządzania ryzykiem.

Usprawnienie mechanizmów zarządzania ryzykiem jest elementem wbudowanym w podstawowe założenia kompleksowego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, warunkując jego prawidłowość funkcjonowania.

Proces zarządzania ryzykiem ewoluje od fazy początkowej (brak instytucjonalizacji, poleganie na pracownikach, raczej chaotyczne niezorganizowane działania), przez fazę powtarzalną (wprowadzenie podstawowych mechanizmów zarządzania ryzykiem, zdefiniowanie zadań, limitów, zasobów i procesów kontrolnych, wyznaczenie kompetentnych pracowników i prowadzenie szkoleń) do fazy optymalnej (stosowanie najlepszych praktyk, ciągła informacja zwrotna, dla ciągłego procesu usprawniania działań, wprowadzenie strategii zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji).

Najbardziej istotne jest stopniowe zastępowanie sporadycznych, niezorganizowanych działań „ad hoc” i polegania na pracownikach procedurami kontrolnymi wbudowanymi w procesy gospodarcze, wzajemnie połączonymi, pozwalającymi na aktywne zarządzanie ryzykiem.

Aktualnie globalizacja gospodarki świata zmusza przedsiębiorców do zmiany systemów zarządzania, warunków prowadzenia działalności gospodarczej, a także przekształcenia struktur sztywnych do bardziej elastycznych⁶. Elastyczność przedsiębiorstwa zależy nie tylko od dostosowania się do zmian w środowisku, ale także od możliwości wyboru różnych scenariuszy w warunkach niepewności i ryzyka.

Każdy człowiek, podobnie jak każda organizacja, ma odmienną skłonność do podejmowania ryzyka. Logicznym następstwem tego założenia jest definiowanie ryzyka jako pewnej koncepcji, chociaż takie podejście samo w sobie ma pewien element ryzyka⁷.

Dobrze funkcjonujący system zarządzania ryzykiem wspiera identyfikację i zapewnia długofalowy sukces przedsiębiorstwu, a także dokumentuje niezmienną wewnętrzną, jak również zewnętrzną sytuację przedsiębiorstwa.

Osiągane wyniki pozwalają najwyższemu kierownictwu rozwijać dalekowzroczną strategię zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach, wśród wszystkich pracowników oraz we wszystkich obszarach organizacji.

Wieloletnie doświadczenie wykazało, iż zarówno świadczenie usług, jak i prowadzenie działalności w aktualnych trudnych warunkach rynkowych wiąże się z koniecznością funkcjonowania w warunkach niepewności i ryzyka.

3. Zagrożenia i ryzyko

Zagrożenie w przedsiębiorstwie uznawane jest za niebezpieczeństwo wystąpienia szkody, wynikające z wewnętrznych właściwości lub predyspozycji danego czynnika do powodowania szkód, natomiast ryzyko uznawane jest za ewentualność, że osoba lub przedmiot o istotnej wartości będzie podlegać określonemu niekorzystnemu oddziaływaniu ze strony czynnika zagrożenia.

Ryzyko jest sumą tych składników (które można dodać w przypadku wszystkich potencjalnych scenariuszy wypadków związanych z systemem, operacją lub procesem).

Zgodnie z Ustawą z dnia 27.08.2009 roku o finansach publicznych, obowiązkiem kierownika jednostki jest zapewnienie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. Tym samym kierownik jednostki ponosi odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem, pełniąc funkcję właściciela całego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

⁶ Dźwigoł H.: Business Management. Alpha Science International Ltd.. Oxford, UK 2015, p. 1.

⁷ Kendall R.: Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 15.

Z kolei kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych oraz pozostali pracownicy odpowiadają za realizację zarządzania ryzykiem, zgodnie z ustalonym zarządzeniem.

W przedsiębiorstwach kierownicy operacyjni oddziałów powinni być odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem w obszarach, za które ponoszą odpowiedzialność. Postawa kierownictwa liniowego powinna zachęcać pracowników przedsiębiorstwa do podejmowania działań mających na celu obniżenie ryzyka. Kierownictwo powinno oceniać ryzyko, tj. oddziaływanie i prawdopodobieństwo wystąpienia każdego ryzyka, które może zagrozić realizacji celów, za które ponosi odpowiedzialność. Ponadto, kierownicy operacyjni powinni mieć wpływ na ustalanie poziomów apetytu na ryzyko.

Podstawowymi zadaniami kierownictwa operacyjnego są:

- współdziałanie w opracowaniu i wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem w organizacji,
- monitorowanie wdrożonego systemu pod kątem ewentualnych usprawnień oraz celem wykrycia zmian i wykrycia sytuacji,
- przygotowanie planów awaryjnych dla najbardziej prawdopodobnego ryzyka, które może się pojawić, pomimo podjętych działań na rzecz jego ograniczenia,
- dokumentowanie ryzyka, głównie sporządzanie raportów na temat skuteczności podjętych działań.

Zespoły reagujące w przedsiębiorstwach na ryzyko pełnią funkcję ciała doradczego kierownika jednostki. Odpowiadają za przygotowanie propozycji strategii i polityki zarządzania ryzykiem, określenie i raportowanie Zarządowi danej organizacji głównego ryzyka zagrażającego organizacji, ocenę planów awaryjnych oraz planów ciągłości działania przedsiębiorstwa.

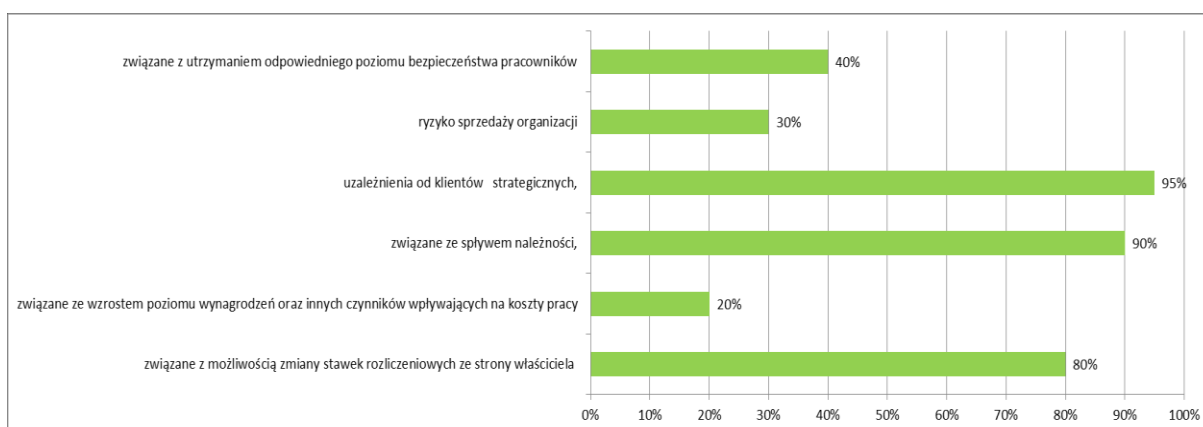
4. Ocena ryzyka i środki kontroli ryzyka

Każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć zaplanowane wyniki, podejmuje ryzyko. Wolny rynek stwarza zarówno szanse na osiągnięcie zysków, jak i ryzyko strat w wyniku niekorzystnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz błędów we wnętrzu organizacji. Wszystkie decyzje biznesowe obarczone są ryzykiem. System zarządzania ryzykiem w firmach powinien być dopasowany do strategii działania danej jednostki oraz jej apetytu na ryzyko. Decyzje podejmowane z odpowiedzi na ryzyko są racjonalnie uzasadnione. W każdym przedsiębiorstwie Zarząd, Rada Nadzorcza oraz kierownictwo powinny być wspierane podejmowaniem decyzji przez regularny monitoring oraz ocenę działania czynności kontrolnych w firmie. Wystąpienie nieprzewidzianych sytuacji jest ograniczone do odpowiednio niskiego poziomu.

Celem zarządzania jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami. Do głównego ryzyka związanego z działalnością analizowanej organizacji zalicza się:

1. możliwość zmiany stawek rozliczeniowych ze strony Właściciela,
2. spływ należności,
3. stopniowy wzrost poziomu wynagrodzeń oraz zmiana innych czynników wpływających na koszty pracy,
4. uzależnienie od klientów strategicznych,
5. sprzedaż organizacji,
6. utrzymanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa pracowników.

Do oceny zidentyfikowanego ryzyka przedstawiono na podstawie własnych analiz poniższy wykres:



Rys. 1. Zidentyfikowane ryzyko

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wybranego przedsiębiorstwa.

Miernikami przypisanymi do zidentyfikowanego ryzyka jest:

1. Ryzyko związane z możliwością zmiany stawek rozliczeniowych ze strony Właściciela.

Stopień ryzyka został oceniony na poziomie 80%, z uwagi na zależność funkcjonowania organizacji w dobrej kondycji finansowej.

Badanym miesięcznie miernikiem jest wskaźnik rentowności, zgodny z Polityką Cen Transferowych.

2. Ryzyko związane ze spływem należności.

Ważniejszym ryzykiem związanym z płynnością finansową analizowanej organizacji jest spływ należności. W celu zmniejszenia tego ryzyka wprowadzono w organizacji procedury kontroli spływu należności.

W politykę ściągania należności włączeni są kierownicy komórek organizacyjnych wszystkich szczebli. Dokonuje się stopniowej restrukturyzacji kontraktów, w wyniku której kontrakty nierentowne lub o niskiej pewności odzyskania należności są wypowiedzane, a należności windykowane. Prowadzona jest także polityka prewencji,

kontrahenci przed podpisaniem umowy są weryfikowani, zwłaszcza w przypadku występowania negatywnych przesłanek co do ich zdolności płatniczych.

Stopień ryzyka w badanym okresie został oceniony na poziomie 90%, ze względu na utratę płynności finansowej głównych kontrahentów.

3. Ryzyko związane ze stopniowym wzrostem poziomu wynagrodzeń oraz zmiany innych czynników wpływających na koszty pracy.

W badanym roku podwyższono płacę minimalną o 5% w stosunku do roku poprzedniego, co bezpośrednio skutkowało koniecznością podwyższenia funduszu płac, łącznie z narzutami na wynagrodzenia.

Stopień ryzyka został oceniony na poziomie 20% i stanowi niskie zagrożenie dla osiągnięcia planowanego wyniku.

W celu zminimalizowania skutków wprowadzanych zmian monitoruje się koszty i przychody w formie kart kontroli, budując na ich podstawie prognozę miesięczną wyników poszczególnych Oddziałów składających się na wynik netto analizowanej organizacji.

4. Ryzyko uzależnienia od klientów strategicznych.

Stopień ryzyka został oceniony na najwyższym poziomie, tj. 95%, z uwagi na całkowite uzależnienie od kontrahentów strategicznych.

Istotnym ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa jest duże uzależnienie wysokości przychodów od klientów strategicznych w zakresie usług ochrony oraz usług zabezpieczeń technicznych.

Z badań wynika, iż strategicznym odbiorcą usług jest Właściciel (97,09% udziału w przychodach organizacji). Dla zmniejszenia ryzyka uzależnienia należy poszukiwać nowych rynków zbytu usług i dywersyfikować źródła przychodowe. W chwili obecnej organizacja zmuszona jest do aktywnego penetrowania rynku oraz wzmożonego uczestnictwa we wszystkich ogłaszanych przetargach w celu zwiększenia udziału z rynku zewnętrznego.

5. Ryzyko sprzedaży organizacji.

Z uwagi na zmianę decyzji planów Właściciela aktualnie wyklucza się ryzyko sprzedaży. W obecnych trudnych warunkach funkcjonowania Właściciela istnieje ryzyko sprzedaży ocenione na poziomie 30%, gdyż ceny świadczonych usług odbiegają od cen rynkowych.

6. Ryzyko związane z utrzymaniem odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa pracowników.

Wskaźnik częstotliwości za cztery miesiące w badanym roku wynosi 6,20 i w porównaniu do okresu analogicznego z poprzedniego roku wykazuje wzrost o 2,33, co wskazuje na konieczność wprowadzenia dodatkowych szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wskaźnik ciężkości za cztery miesiące badanego okresu wyniósł 36,33 i w porównaniu do okresu czterech miesięcy poprzedniego roku wykazuje wzrost o 6,66.

Uzyskane wartości wskaźników nie zagrażają ciągłości i jakości wykonywanej pracy.

W miesiącu maju ryzyko oceniono na poziomie 40%.

Zidentyfikowane ryzyko w analizowanym przedsiębiorstwie górniczym umieszczono na poniższej macierzy oceny ryzyka (tabela 1).

Tabela 1

Macierz oceny ryzyka i powiązane kryteria dopuszczalności

Konsekwencje	Prawdopodobieństwo (wzrost prawdopodobieństwa →)			
	Bardzo rzadkie	Mало prawdopodobne	Prawdopodobne	Częste
1 Rozległe			1. możliwość zmiany stawek rozliczeniowych ze strony Właściciela	4. ryzyko uzależnienia od kontrahentów strategicznych
2 Poważne	5. ryzyko sprzedaży organizacji		2. ryzyko związane ze sływem należności	
3 Umiarkowane		3. ryzyko związane ze stopniowym wzrostem poziomu wynagrodzeń i innych czynników wpływających na koszty pracy	6. ryzyko związane z utrzymaniem odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa pracowników	
4 Drobne				
WYSOKIE	Ryzyko uznaje się za niedopuszczalne, należy więc wdrożyć środki zabezpieczające (w celu zmniejszenia oczekiwanej częstotliwości występowania i/lub dotkliwości konsekwencji), aby osiągnąć akceptowalny poziom ryzyka; projektu nie należy uznawać za wykonalny bez skutecznego wdrożenia środków zabezpieczających.			
ŚREDNIE	Ryzyko należy w miarę możliwości zmniejszyć, chyba że koszt wdrożenia jest nieproporcjonalnie wysoki w stosunku do skutków możliwych środków zabezpieczających.			
NISKIE	Ryzyko uznaje się za dopuszczalne i nie są wymagane żadne dalsze działania.			

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki z dokonanej analizy ryzyka potwierdzają, iż organizacja dzięki stałemu badaniu zidentyfikowanego ryzyka będzie w stanie płynniej i szybciej reagować na otaczające ją zmiany w środowisku. Ponadto opracowany model ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa działalności wszystkich komórek funkcjonujących w firmie.

Na podstawie analizy zwraca się szczególną uwagę na aktywne uczestnictwo w postępowaniach przetargowych w celu zwiększenia udziału w rynku.

Pozostałe zidentyfikowane ryzyko powinno być na bieżąco monitorowane i nie stanowi znaczącego zagrożenia dla funkcjonowania organizacji.

Analiza przedsiębiorstwa wskazuje również, że na rynku górniczym obserwujemy proces postępującej globalizacji. Wprowadza ona konkurencję między poszczególnymi przedsiębiorstwami górniczymi, ze szczególnym uwzględnieniem konkurentów zagranicznych.

5. Podsumowanie

Skuteczne i zintegrowane zarządzanie ryzykiem wymaga wkomponowania procesu zarządzania ryzykiem w proces zarządzania przedsiębiorstwem⁸.

Każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć zaplanowane wyniki, podejmuje ryzyko.

Gospodarka rynkowa stwarza zarówno szanse na osiągnięcie zaplanowanych zysków, jak i ryzyko strat w wyniku niekorzystnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz błędów wewnątrz organizacji.

W momencie podejmowania decyzji nigdy nie ma pewności, jak ukształtują się w przyszłości warunki realizacji planowanego przedsięwzięcia. Istotną rolę w procesie zarządzania ryzykiem pełni rachunkowość, która jest najważniejszym elementem systemu informacyjnego jednostki gospodarczej.

W dzisiejszych czasach wszystkie decyzje biznesowe obciążone są ryzykiem, dlatego coraz częściej organizacje decydują się na wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem.

Bibliografia

1. Dźwigoł H.: Kontroling w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Politechnika Śląska, Gliwice 2011.
2. Dźwigoł H.: Business Management. Alpha Science International Ltd., Oxford, UK 2015.
3. Buk H.: Nowoczesne zarządzanie finansami. C.H. Beck, Warszawa 2006.
4. Jajuga K.: Zarządzanie ryzykiem. PWN, Warszawa 2007.
5. Kaczmarek T.: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Difin, Warszawa 2005.
6. Kendall R.: Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. K.E. Liber, Warszawa 2000.
7. Nowak E.: Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2010.

⁸ Kaczmarek T.: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Difin, Warszawa 2005, s. 321.