



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-12

**Henryk Sobolewski\***  
**Bartosz Marcinkowski\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

### Streszczenie

Przedsiębiorstwa działające we współczesnym świecie powinny kłaść szczególny nacisk na zwiększanie bezpieczeństwa funkcjonowania, co jest możliwe dzięki efektywnemu i zintegrowanemu zarządzaniu ryzykiem. Należy jednak zauważyć, że polskie podmioty gospodarcze nie przykładają dostatecznej wagi do problemu zarządzania zagrożeniami, traktując tę kwestię w sposób wybiórczy i ograniczony.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, przedsiębiorstwa, model biznesowy, ryzyko

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające w dzisiejszym świecie stoją przed wieloma wyzwaniami. Funkcjonując w warunkach dynamicznej globalizacji, nasilającej się konkurencji, muszą radzić sobie ze wzrostem cen surowców i materiałów, wymagań klientów, a także niedoborem wykwalifikowanej i wyspecjalizowanej kadry pracowniczej. W celu rozwiązania powyższych problemów podmioty nawiązują zróżnicowane relacje międzyorganizacyjne, poszerzają rynki zbytu, stosują różnorodne metody finansowania i unowocześniają technologię produkcji, co związane jest

---

\* Adres e-mail: h.sobolewski@ue.poznan.pl

\*\* Adres e-mail: bartosz.marcinkowski@ue.poznan.pl

jednak ze wzrostem poziomu niepewności i ryzyka. Chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku, jednostki muszą zatem nauczyć się wykorzystywać instrumenty pozwalające na zwiększanie bezpieczeństwa na szczeblu zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. W tym świetle podkreśla się znaczenie systemu zarządzania ryzykiem, który pozwala na identyfikację źródeł ryzyka, a także opracowanie konkretnych procedur, w zależności od możliwych scenariuszy zdarzeń.

Na gruncie powyższych rozważań określono cel główny opracowania, który stanowi ocena świadomości przedsiębiorców działających w Polsce w zakresie zarządzania ryzykiem. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone na próbie 244 przedsiębiorstw, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej.

## 1. Istota procesu zarządzania ryzykiem

Punktem wyjścia dla dyskusji o roli zarządzania ryzykiem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest precyzyjne określenie pojęcia ryzyka. Analizując przedmiotowy termin z szerokiej perspektywy, należy stwierdzić, że ryzyko stanowi miarę niepewności rezultatów oczekiwanych w przyszłości jako efekt określonego zdarzenia (Dubisz, 2008, s. 1108; Wojniłko i Sikorska-Michalak, 1996, s. 990). W świetle nauk o zarządzaniu należy podkreślić dualny charakter ryzyka, bowiem może ono być postrzegane z dwóch perspektyw (Jajuga, 2007, s. 13–14; Pleczeluk, 2011, s. 45–48; Zasepa, 2013, s. 35–36). Z jednej strony, zgodnie z tak zwaną koncepcją negatywną, stanowi zagrożenie, którego należy unikać, kojarzone jest z niebezpieczeństwem, niepewnością rezultatów, prawdopodobieństwem poniesienia porażki, szkody czy też powstania strat (Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 9–10; Urbanowska-Sojkin, 2012, s. 35–36). Z drugiej jednak strony, zgodnie z podejściem neutralnym, ryzyko łączy w sobie zarówno elementy stanowiące potencjalne zagrożenie dla funkcjonowania podmiotów, jak również szanse na osiągnięcie nadzwyczajnych efektów działania, a przez to przewagi konkurencyjnej. Sednem tej teorii jest postrzeganie ryzyka w działalności gospodarczej jako niepewności przyszłych zdarzeń, które mogą być zarówno negatywne, jak i pozytywne (Bartkowiak i Koszel, 2013, s. 210; Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 10–11; Rudawska, 2013, s. 148–149).

W ciągu ostatnich lat można zauważyć dynamiczny wzrost zainteresowania problematyką ryzyka w działalności gospodarczej (Arena i in., 2010, s. 660–661; Gephart i in., 2009, s. 141–143; Power, 2004, s. 9; Scapens i Bromwich, 2010, s. 278–279).

W tym miejscu należy podkreślić, że w piśmiennictwie zarządzanie ryzykiem analizowane jest najczęściej jako złożony, skomplikowany i wieloaspektowy proces, pozwalający na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa szeregu korzyści, takich jak: zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, zbudowanie zaufania u udziałowców i inwestorów, ustalenie skłonności do podejmowania ryzyka, podwyższenie elastyczności funkcjonowania organizacji, minimalizację niespodzianek i strat operacyjnych, optymalizację alokacji zasobów, wykorzystanie okazji pojawiających się wraz z potencjalnymi zagrożeniami, a także poszerzenie potencjału uczenia się organizacji (Chapman, 2011; Marcinkowski, 2016; Merna i Al-Thani, 2011, s. 9; Olson i Wu, 2010, s. 15–17). W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje model Arena i in. (2010, s. 661), którzy badając istotę procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, zauważyli, że składa się on z ośmiu następujących faz:

- a) określenia stosunku organizacji do ryzyka;
- b) ustalenia celów i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych;
- c) rozpoznania zdarzeń stanowiących wewnętrzne i zewnętrzne szanse oraz zagrożeń;
- d) oceny ryzyka z uwzględnieniem szacunku prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia zdarzeń;
- e) opracowania działań dostosowanych do indywidualnego stosunku do ryzyka, będących odpowiedzią na wystąpienie zdarzeń;
- f) stosowania działań kontrolnych określonych przez odpowiednie procedury;
- g) zapewnienia mechanizmów pozwalających na skuteczny przepływ informacji wewnątrz organizacji;
- h) monitorowania dążące do poprawy efektywności działania całego systemu zarządzania ryzykiem.

## **2. Ocena świadomości przedsiębiorców w obszarze zarządzania ryzykiem**

Badania empiryczne, których wyniki przedstawiono w niniejszym tekście, prowadzone były od października 2015 roku do stycznia 2016 roku, a w ich ramach przebadano za pomocą kwestionariusza ankietowego 244 jednostki zlokalizowane w Polsce. W pierwszej kolejności zadano ankietowanym pytanie, czy w badanym przedsiębiorstwie stosowany jest system zarządzania ryzykiem. Z uwagi na fakt, że respondentami byli pracownicy różnych działów, na różnych szczeblach, zdecydowano o umieszczeniu w kwestionariuszu ankietowym trzech wariantów od-

powiedzi – tak, nie oraz nie wiem. Wybór ostatniego wariantu oznaczał, że nawet jeśli przedsiębiorstwo ma wdrożony tego rodzaju system zarządzania, to nie działa on poprawnie i efektywnie, ponieważ do skutecznego działania powinien on pokrywać cały obszar działalności przedsiębiorstwa, a w jego tworzenie i stosowanie powinni zostać zaangażowani wszyscy pracownicy (oczywiście w różnym stopniu oraz zakresie). Szczegółowe dane dotyczące odsetka przedsiębiorstw z wdrożonym systemem zarządzania ryzykiem względem kryterium wielkości podmiotu oraz stanowiska ankietowanego zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Odsetek przedsiębiorstw z wdrożonym systemem zarządzania ryzykiem według kryterium wielkości podmiotu oraz stanowiska ankietowanego

		Czy w przedsiębiorstwie wdrożono system zarz. ryzykiem?					
		tak		nie		nie wiem	
		LW	UP	LW	UP	LW	UP
	Ogółem (N = 244)	26	10,66	183	75,00	35	14,34
Kryterium wielkości podmiotu	Małe (N = 159)	6	3,77	137	86,16	16	10,06
	Średnie (N = 52)	10	19,23	36	69,23	6	11,54
	Duże (N = 33)	10	30,30	10	30,30	13	39,39
Kryterium stanowiska ankietowanego	Właściciel (N = 92)	6	6,52	81	88,04	5	5,43
	Prezes/członek zarządu (N = 20)	1	5,00	19	95,00	0	0,00
	Dyrektor (N = 29)	6	20,69	23	79,31	0	0,00
	Kierownik (N = 37)	9	24,32	18	48,65	10	27,03
	Inny pracownik (N = 66)	4	6,06	42	63,64	20	30,30

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy, N – liczebność próby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że jedynie 11% respondentów zadeklarowało stosowanie systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, 75% odpowiedziało, że go nie stosuje, a aż 14% ankietowanych pracowników nie zdaje

sobie sprawy, czy w przedsiębiorstwie taki system został wdrożony, czy też nie. Przechodząc do bardziej szczegółowej analizy danych, należy zauważyć, że odsetek przedsiębiorstw stosujących tego rodzaju system zarządzania rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa – w przypadku podmiotów małych jest to niecałe 4% próby, średnich ponad 19%, natomiast dużych prawie jedna trzecia.

Warto jednak zaznaczyć, że szczególnie interesujący wydaje się być odsetek odpowiedzi „nie wiem”. W przypadku przedsiębiorstw małych i średnich nie jest on duży (odpowiednio 10% i 12%) i wynika głównie z niskiego poziomu wiedzy na temat istniejących narzędzi umożliwiających holistyczne zarządzanie ryzykiem. Inaczej należy interpretować rezultaty w grupie dużych podmiotów, gdzie aż 39% respondentów oświadczyło, że nie ma świadomości, czy w przedsiębiorstwie stosowany jest system zarządzania ryzykiem. Tutaj nieświadomość wynika przede wszystkim z nieefektywnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami w przedsiębiorstwie.

W tym miejscu trzeba także zwrócić uwagę na strukturę odpowiedzi na postawione pytanie względem stanowiska ankietowanego. Pracownicy wysokiego szczebla cechowali się dużą świadomością w zakresie stosowania przez przedsiębiorstwo systemów zarządzania (odsetek odpowiedzi „nie wiem” w przypadku właścicieli wynosił 5%, w przypadku prezesów, członków zarządu i dyrektorów natomiast 0%). Odmienne sytuacja prezentowała się w przypadku pracowników niższego szczebla – prawie jedna trzecia kierowników i pozostałych pracowników biorących udział w ankiecie nie zdawała sobie sprawy, czy w ich przedsiębiorstwie został wdrożony tego rodzaju system. Można zatem stwierdzić, że otrzymane wyniki wyraźnie świadczą o niedostatecznym przepływie informacji pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach. Powyższe wyniki badań potwierdzają rezultaty wcześniejszych analiz autorów, zgodnie z którymi jedną z największych barier utrudniających skuteczną implementację systemu zarządzania ryzykiem stanowi bariera o charakterze komunikacyjnym (Sobolewski, Marcinkowski, 2016, s. 29–36).

Należy zaznaczyć, że bariera ta ma istotne znaczenie dla dużych jednostek, oznacza bowiem, że nawet jeśli tego rodzaju system zarządzania został wdrożony w przedsiębiorstwie, to z uwagi na problemy w przepływie informacji wewnątrz jednostki może on działać w sposób nieefektywny, ponieważ tworzone procedury bezpieczeństwa oparte zostaną na szczątkowych informacjach i dotyczyć będą jedynie pewnych wycinków działalności organizacji. Ponadto, w takim przypadku, poczucie bezpieczeństwa, które zostało zbudowane dzięki implementacji przedmiotowego systemu, może okazać się fałszywe. Warto podkreślić zatem, że przedsię-

biorstwa, wdrażając system zarządzania ryzykiem, powinny skupić się na budowie odpowiedniego fundamentu komunikacyjnego, ponieważ pełne efekty w badanym zakresie daje jedynie zintegrowane działanie.

Należy jednak zaznaczyć, że rezultaty badań przedstawione w tabeli 1 stanowią jedynie deklaracje przedsiębiorców w zakresie stosowania systemu zarządzania ryzykiem. Rzetelność naukowa wymaga natomiast przeprowadzenia bardziej dogłębnej analizy, która pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jakie działania wchodzące w ramy zarządzania ryzykiem podmioty gospodarcze w istocie stosują. Aby tego dokonać, opierając się na wykonanych studiach literaturowych, własnych doświadczeniach i przemyśleniach, a także przeprowadzonych rozmowach z przedsiębiorcami, podjęto decyzję o podzieleniu procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie na etapy. Warto zauważyć, że w piśmiennictwie proces zarządzania ryzykiem opisywany jest z różnych perspektyw, a liczba faz w różnych ujęciach waha się od kilku, do nawet kilkunastu. Ponadto spotykane modele potrafią być bardzo rozbudowane i skomplikowane. Autorzy wyszli z założenia, że aby otrzymać najbardziej wiarygodne wyniki, proces ten w ankiecie powinien być odwzorowany maksymalnie prosto i zrozumiale, co pozwoli uniknąć sytuacji, w której przedsiębiorstwo – choć posiada wdrożony system zarządzania ryzykiem, który działa w pełni poprawnie i skutecznie – nie zadeklaruje stosowania w praktyce części etapów, z uwagi na implementację tego rodzaju systemu w zgodzie z odmienną jego koncepcją. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyżej wymienionych przesłanek podjęto zatem decyzję o ujęciu systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako ciągłego procesu składającego się z sześciu podstawowych, ogólnych etapów, na których zachodzą następujące działania:

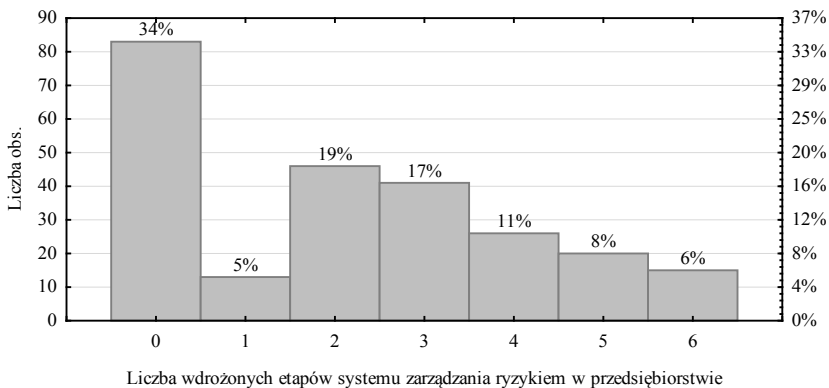
- ustalanie celów zarządzania ryzykiem,
- identyfikacja możliwych niekorzystnych zdarzeń,
- określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń,
- określenie konsekwencji wystąpienia zdarzeń,
- opracowanie procedur na wypadek wystąpienia zdarzeń,
- stosowanie mechanizmów kontrolnych.

W toku dalszych badań poproszono respondentów o określenie, które z powyższych działań przedsiębiorstwo stosuje w praktyce. Zestawienie odpowiedzi na zadane pytanie z wcześniejszą deklaracją stosowania systemu zarządzania ryzykiem pozwoliło na ocenę, w jakim stopniu przedsiębiorstwa w pełni świadomie i poprawnie zaimplementowały tego rodzaju system, a w jakim deklaracje nie pokrywają się z rzeczywistością. Należy zaznaczyć, że możliwe jest także wystąpienie sytuacji,

w której podmiot nie jest świadomy istnienia opisywanych narzędzi, jednak intuicyjnie zarządza ryzykiem skutecznie i efektywnie.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że aż jedna trzecia przedsiębiorstw nie stosuje żadnego z wyżej wymienionych działań, stosowanie jednego etapu deklaruje 5% badanych, dwóch 19%, trzech 17%, czterech 11%, pięciu 8%, a wszystkich sześciu jedynie 6% respondentów (rysunek 1). W tym miejscu trzeba przede wszystkim podkreślić, że bardzo duża część przedsiębiorstw nie zarządza ryzykiem w ogóle. Nie tylko nie ustala celów i nie stosuje mechanizmów kontrolnych, ale nawet nie stara się przewidywać przyszłych zdarzeń i określać konsekwencji ich wystąpienia. Warto również zauważyć, że choć stosowanie systemu zarządzania ryzykiem zadeklarowało 11% badanych przedsiębiorstw, wszystkie działania wchodzące w skład tego procesu wykonuje jedynie 6% przedsiębiorstw.

Rysunek 1. Rzeczywisty stopień implementacji systemu zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analizując strukturę odpowiedzi względem kryterium wielkości przedsiębiorstwa, można zaobserwować wyraźne różnice przedstawione w tabeli 2. Przede wszystkim powinno się zaznaczyć, że – zgodnie z oczekiwaniami – wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rozszerza się wachlarz wykonywanych w obszarze zarządzania ryzykiem czynności. W celu dokonania bardziej skrupulatnej analizy, a także systematyzacji otrzymanych wyników, podjęto decyzję o klasyfikacji przedsiębiorstw względem liczby stosowanych przez nie działań, wyodrębniając w ten sposób cztery kategorie podmiotów.

Tabela 2. Struktura implementacji systemu zarządzania ryzykiem ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

L. stosowanych etapów	Ogółem (N = 244)		Małe (N = 159)		Średnie (N = 52)		Duże (N = 33)	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Żaden	83	34,02	66	41,51	10	19,23	7	21,21
Jeden etap	13	5,33	10	6,29	1	1,92	2	6,06
Dwa etapy	46	18,85	37	23,27	8	15,38	1	3,03
Trzy etapy	41	16,80	28	17,61	8	15,38	5	15,15
Cztery etapy	26	10,66	9	5,66	9	17,31	8	24,24
Pięć etapów	20	8,20	8	5,03	9	17,31	3	9,09
Sześć etapów	15	6,15	1	0,63	7	13,46	7	21,21

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy, N - liczebność próby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do pierwszej kategorii nie zarządzają ryzykiem w ogóle – nie stosują żadnego z wyżej wymienionych działań, ich stosunek do ryzyka można określić mianem bezrefleksyjnego. Jest to bardzo niebezpieczna sytuacja, szczególnie w kontekście współpracy międzyorganizacyjnej, ponieważ należy pamiętać, że działania dowolnego, jednego podmiotu z całego łańcucha wartości odbijają się na zyskach, efektach działalności oraz wizerunku każdego z pozostałych kooperujących podmiotów. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że ponad 41% małych przedsiębiorstw, 19% średnich i 21% dużych nie wykonuje żadnego z wyżej wymienionych etapów procesu zarządzania ryzykiem.

W ramach kolejnej kategorii, którą można określić jako zarządzanie ryzykiem na poziomie podstawowym, przedsiębiorstwa stosują jeden lub dwa z wyżej wymienionych etapów. Pozwala to jednostkom na zachowanie ograniczonej kontroli w sytuacjach niebezpiecznych oraz doraźne radzenie sobie z występującymi problemami, a także redukuje stopień niepewności działania. W ramach działań doraźnych przedsiębiorstwa najczęściej ograniczają się do identyfikacji możliwych zdarzeń niekorzystnych dla przedsiębiorstwa, rzadko jednak określają prawdopodobieństwo lub konsekwencje ich wystąpienia. Taka strategia umożliwia przedsiębiorstwom działanie z większą świadomością, jednak nadal nie zabezpiecza skutecznie przed negatywnymi skutkami wystąpienia zdarzeń. Otrzymane rezultaty wskazują, że 30% małych, 17% średnich i tylko 9% dużych podmiotów stosuje strategię podstawowego zarządzania ryzykiem.

Trzecią kategorię stanowią przedsiębiorstwa selektywnie zarządzające ryzykiem. Podmioty w jej ramach stosują trzy do czterech z wcześniej wymienionych działań, co w ograniczonym stopniu umożliwia utrzymanie ryzyka funkcjonowania na akcepto-



walnym poziomie. W trakcie przeprowadzonych w wybranych podmiotach wywiadów pogłębionych, jednostki wskazały, że takie podejście do zarządzania ryzykiem pozwala znacznie uprościć jego proces, a także zredukować koszty z nim związane, poprzez zmniejszenie wykorzystania zasobów zarówno materialnych, jak i ludzkich. Duży odsetek przedsiębiorstw znajdujących się w tej kategorii wynika z poszukiwania przez podmioty kompromisu, pomiędzy potrzebami a możliwościami. Z jednej strony organizacje dążą do zarządzania ryzykiem w sposób efektywny i zintegrowany, z drugiej natomiast, bariera zasobowa stanowi jedną z największych blokad skutecznego wdrażania systemu zarządzania ryzykiem. Badania empiryczne wykazały, że selektywne zarządzanie ryzykiem zadeklarowało 23% małych, 34% średnich i 39% dużych jednostek.

W ramach ostatniej kategorii podmioty zadeklarowały pełną lub prawie kompletną zgodność z ideą kompleksowego zarządzania ryzykiem. Stosowanie pięciu bądź sześciu działań oznacza, że przedsiębiorstwo świadomie podchodzi do kwestii funkcjonowania w warunkach zagrożenia, a stosowane mechanizmy umożliwiają zarządzanie ryzykiem w sposób holistyczny, wpływają na wzrost zainteresowania i zadowolenia klientów oraz inwestorów, zwiększenie przychodów oraz prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, ponadto usprawniają proces alokacji kapitału, pozwalają na wykorzystanie pojawiających się wraz z zagrożeniami szans, przyczyniają do zmniejszenia wad w procesach produkcyjnych, wzrostu ilości produkowanych wyrobów oraz poprawy stanu maszyn i urządzeń. Z przeprowadzonych badań wynika, że do ostatniej kategorii można zakwalifikować 6% małych, 31% średnich i 30% dużych przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Podsumowując, można zauważyć, że przedsiębiorstwa działające w Polsce nie przykładają dostatecznej wagi do problemu zarządzania zagrożeniami. Z przeprowadzonych badań wynika, że jedynie 11% badanych przedsiębiorstw deklaruje posiadanie wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem, a zaledwie 6% faktycznie wykonuje wszystkie działania, które powinny wchodzić w skład procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Znaczny odsetek organizacji zarządza natomiast ryzykiem w sposób wybiórczy, ograniczony, stosując jedynie część czynności procesu zarządzania ryzykiem.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa, będąc świadome istnienia licznych zagrożeń utrudniających funkcjonowanie na dzisiejszym rynku, a także

znając korzyści, jakie płyną z zarządzania ryzykiem, w sposób świadomy i zintegrowany dążą do osiągnięcia swego rodzaju kompromisu. Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, starają się one łączyć znaczne potrzeby w obszarze zarządzania ryzykiem z ograniczonymi zasobami ludzkimi i materialnymi. Efekty te widać przede wszystkim w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych, wśród których odpowiednio 65% i 69% stosuje wybrane mechanizmy zarządzania ryzykiem (trzy i więcej z wcześniej wymienionych działań). Należy jednak podkreślić, że choć takie podejście, polegające na wybiórczym stosowaniu jedynie wycinka czynności z obszaru zarządzania ryzykiem, nie zapewnia pełnych rezultatów, to można je potraktować jako pewien etap rozwoju przedsiębiorstwa, na którym dostrzeże ono korzyści i zaangażuje dalsze środki w implementację kompletnego i sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem. Warto niemniej zauważyć, że podchodzenie do problemu zarządzania ryzykiem w sposób wybiórczy, jeśli nie jest stosowane z pełną świadomością, może być niebezpieczne, przyczynia się bowiem do budowy fałszywego poczucia bezpieczeństwa.

Badania empiryczne potwierdziły także istnienie dużej bariery komunikacyjnej, utrudniającej skuteczne działanie systemu zarządzania ryzykiem, bowiem aż 14% badanych nie zdawało sobie sprawy, czy w przedsiębiorstwie wdrożony został system zarządzania ryzykiem, co oznacza, że nawet jeśli został on zaimplementowany, to nie działa skutecznie, ponieważ zgodnie z jego założeniami, powinien pokrywać cały obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa i dotyczyć wszystkich jego pracowników.

## Literatura

- Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 7, 659–675.
- Bartkowiak, P., Koszel, M. (2013). *Źródła ryzyka inwestycji deweloperskich w Polsce*. W: E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, 208–220. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Chapman, R.J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dubisz, S. (red.) (2008). *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gephart, R.P., Maanen, J.V., Oberlechner, T. (2009). Organizations and Risk in Late Modernity. *Organization Studies*, 2–3, 141–155.
- Jajuga, K. (2007). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Małkowska-Borowczyk, M. (2012). Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 235, 9–21.
- Marcinkowski, B. (2016). Korzyści zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W: Економічний розвиток європейських країн в контексті інтеграційних процесів: уроки для України, 91–95. Żytomierz: ЖДТУ .
- Merna, T., Al-Thani, F.F. (2011). *Corporate Risk Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Olson, D.L., Wu, D. (2010). *Enterprise Risk Management Models*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Pleczeluk, B. (2011). Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych. W: J. Toruński, H. Wyrębek (red.), *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*. Warszawa: Studio EMKA.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. London: Demos.
- Rudawska, E. (2013). Ryzyko relacji z klientami. W: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, 147–157. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Scapens, R.W., Bromwich, M. (2010). Management Accounting Research: 20 years on. *Management Accounting Research*, 4, 278–284.
- Sobolewski, H., Marcinkowski, B. (2016). Bariery wprowadzania systemów ERM w przedsiębiorstwie. W: R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*, 29–36. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2012). Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 235, 35–53.
- Wojniłko, O., Sikorska-Michalak, A. (1996). *Słownik współczesnego języka polskiego*. Warszawa: Wilga.
- Zasępa, P. (2013). *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity*. Warszawa: CeDeWu.

**RISK MANAGEMENT IN ECONOMIC PRACTICE****Abstract**

Companies operating in the modern world should lay particular emphasis on increasing the security of functioning, which is possible thanks to the effective and integrated risk management. It should be noted, however, that the Polish entities do not attach particular importance to the problem of managing threats, treating the matter in a selective and limited way.

*Translated by Bartosz Marcinkowski*

**Keywords:** management, enterprises, business model, risk

**JEL Code:** D81