Kazimierz Krzakiewicz
Katedra Teorii Organizacji
i Zarządzania AE w Poznaniu

KRYZYS I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ORGANIZACJI

1. Ryzyko i kryzys

Dowolna działalność zarządcza w pewnym przynajmniej stopniu związana jest z ryzykiem. Jest to uwarunkowane poprzez wieloczynnikową dynamikę obiektu zarządzania i jego otoczenia zewnętrznego, a także przez rolę czynnika ludzkiego w procesie realizacji funkcji zarządzania.

Rozwój stosunków rynkowych stymuluje badania dotyczące przedsiębiorczego ryzyka, w tym inwestycyjnego, ubezpieczeniowego, bankowego. Ryzyko i niepewność są nieodłącznymi cechami działalności gospodarczej i procesów zarządzania. Niepewność rozpatrywana jest jako warunki sytuacyjne, w których nie można ocenić rezultatu. Często taka sytuacja powstaje wówczas, gdy oddziałujące na organizację czynniki są nowe i nie można uzyskać wiarygodnych, dotyczących ich informacji. Dlatego konsekwencje podjęcia decyzji kierowniczej są trudne do przewidzenia, na przykład w szybko zmieniających się warunkach. Należą do nich szczególnie naukochłonne i innowacyjne obszary działalności.

Zwykle menedżer, stykając się z niepewnością, stara się uzyskać dodatkowe informacje i poprzez metody eksperckie, a częściej intuicyjnie określić prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatów.

Określenie „pewność" („określoność") związane jest z warunkami opracowania i podjęcia decyzji kierowniczej, kiedy kierownik z dostateczną dla danej sytuacji precyzją zna potencjalny rezultat każdego z możliwych wariantów rozwoju zdarzeń. Na przykład jeżeli znana jest dynamika zmian kosztów materiałów i siły roboczej, opłat z tytułu wykorzystania środków trwałych, można obliczyć nakłady na produkcję konkretnego wyrobu i prognozować poziom cen.

Pojęcie „ryzyko" w ekonomicznym sensie zakłada stratę, uszczerbek, prawdopodobieństwo, które związane jest z występowaniem niepewności (niedostatecznej informacji, braku wiarygodności), a także korzyści i zyski, które można uzyskać jedynie poprzez działania związane z ryzykiem.

W zarządzaniu pojęcie „ryzyko" przede wszystkim wiąże się z charakterem i złożonością problemów, warunkami podejmowania decyzji kierowniczych i możliwością przewidywania ich rezultatów. Ryzyko w zarządzaniu należy rozpatrywać jako charakterystykę działalności menedżerskiej, realizowanej w sytuacji pewnego stopnia niepewności.

Wielkość strat organizacji jako rezultatu działalności w warunkach niepewności stanowi „cenę ryzyka", a wielkość sukcesu (dodatkowego zysku) – „wypłatę za ryzyko".

Ryzyko ujawnia się w procesie realizacji produkcji lub usług i występuje jako jeden z końcowych rezultatów działalności. Istota, treść, charakter występowania ryzyka w działalności organizacji pozwala określić ekonomiczny charakter ryzyka.

W praktyce zarządzania wykorzystuje się następujące charakterystyki ryzyka:

- Wielkość potencjalnych strat lub wielkość oczekiwanego dodatkowego dochodu w rezultacie podjęcia działań w sytuacji ryzykownej.
- Prawdopodobieństwo ryzyka – stopień oddziaływania źródła ryzyka (zdarzenia), określany w przedziałach od 0 do 1. Inaczej mówiąc, każda postać ryzyka posiada dolne i górne (od 0 do 1) granice prawdopodobieństwa.
- Poziom ryzyka – odniesienie (stosunek) wielkości strat do nakładów na przygotowanie i realizację decyzji związanej z ryzykiem. Zmienia się ono od poziomu zerowego do 1, powyżej którego ryzyko jest nieuzasadnione.
- Stopień ryzyka – jakościowa charakterystyka wielkości ryzyka i jego prawdopodobieństwa.
- Akceptowalność ryzyka – prawdopodobieństwo strat i prawdopodobieństwo tego, że te straty nie przekroczą określonego poziomu.
- Dopuszczalność ryzyka – prawdopodobieństwo ryzyka znajduje się w przedziałach poziomu normatywnego (standardu) dla danej sfery działalności, którego nie można przekroczyć bez naruszenia przepisów prawa (uregulowań formalnych).

Szczególnie w sytuacjach kryzysowych niezbędna jest umiejętność działania w warunkach ryzyka.

Z jednej strony menedżerowie muszą umieć unikać nieuzasadnionych nakładów, z drugiej potrafić działać w sposób przedsiębiorczy i innowacyjny. Menedżer powinien „umieć ryzykować", tzn. racjonalnie, nie przeceniając niebezpieczeństw, osiągać postawione cele przy respektowaniu granic dopuszczalnego ryzyka.

W praktyce często dokonuje się wyboru wariantów przewidujących niskie rezultaty, lecz nie obarczonych ryzykiem. Prowadzić to może do obniżenia poziomu produktywności i osłabienia pozycji konkurencyjnej organizacji. W przypadku podejmowania decyzji przewidującej maksymalny rezultat, lecz związanej z wysokim poziomem ryzyka, wykorzystuje się kryterium maximax. W takim

przypadku należy zestawić oczekiwane ekonomiczne korzyści i potencjalne straty związane z ryzykownymi działaniami. Jeżeli potencjalne straty przewyższają korzyści, taki wariant decyzyjny jest nieuzasadniony.

Oczywiście, w sytuacjach bardzo złożonych niezbędne jest wykorzystanie zbioru kryteriów, przy których wyborze niezbędne jest kompleksowe podejście pozwalające ocenić sytuacje poprzez uwzględnienie różnorodnych czynników, oddziałujących różnokierunkowo.

Przystępując do analizy sytuacji związanej z ryzykiem i do opracowania decyzji, w pierwszej kolejności należy określić, z jakimi postaciami ryzyka zetknie się menedżer w procesie zarządzania. W istotnej mierze konkretny problem jest rozwiązywany za pomocą metodycznej systematyzacji postaci ryzyka i ich kwalifikacji, która oddaje wieloaspektowy charakter ryzyka.

Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki lub źródła ryzyka związanego z funkcjonowaniem organizacji gospodarczych są ze sobą związane i współzależne. Spośród czynników zewnętrznych należy wymienić źródła ryzyka wywołane kryzysem gospodarki w skali makro i w układzie regionalnym, a także źródła o charakterze rynkowym, związane ze spadkiem niezawodności lub trudnościami tworzenia nowych relacji z odbiorcami, dostawcami, trudnościami z pozyskiwaniem zasobów finansowych, kadrowych, materiałowych i in.

Jako wewnętrzne czynniki warunkujące powstawanie warunków ryzyka mogą występować funkcjonalne właściwości działalności obarczonej ryzykiem – produkcyjnej, finansowej, marketingowej i in. Istotnym czynnikiem wydzielenia rodzajów ryzyka jest charakter ryzyka: ekonomiczny, społeczny, organizacyjny, formalnoprawny, innowacyjny i in.

W procesie realizacji funkcji zarządzania menedżer podejmuje ryzyko, na przykład dokonując wyboru celów, strategii rozwoju czy systemu motywacji. Analiza procesu powstawania ryzyka pozwala na możliwie precyzyjną ocenę poszczególnych rodzajów ryzyka.

Systematyzacja i dokładna ocena ryzyka pozwala dokonać jego klasyfikacji, sformułować scenariusze prawdopodobnego przebiegu zdarzeń w konkretnych sytuacjach, opracować mapy ryzyka, zidentyfikować progi (granice) stabilności systemu zarządzania przy wykorzystaniu metody symulacji i innych metod modelowania. Inaczej mówiąc, klasyfikacja ryzyka jest podstawą organizacji procesu zarządzania ryzykiem. Biorąc przy tym pod uwagę indywidualny charakter każdej organizacji i zmienność układu warunków ryzyka, w każdym przedsiębiorstwie powinien być formułowany specyficzny, indywidualny system zarządzania ryzykiem. Klasyfikacja ryzyka stanowi przy tym metodyczną podstawę tworzenia systemu zarządzania w warunkach kryzysu.

Przedstawimy przykłady ryzyka w zarządzaniu.

- Marketingowe ryzyko strategii konkurencyjnej firmy może być wyrażone w postaci utraty udziału w rynku, zmniejszenia wielkości sprzedaży i wielkości

zysku, a także poprzez wysokość prawdopodobieństwa powstania niekorzystnych zmian w otoczeniu, na przykład wzrostu cen nośników energii, czy wzrostu stóp procentowych.

- Finansowe ryzyko – ryzyko finansowej strategii firmy może być wyrażone poprzez wielkość strat wywołanych spadkiem oprocentowania papierów wartościowych w wyniku kryzysu finansowego i spadku kursu walutowego i poprzez wysokość prawdopodobieństwa powstania takiej sytuacji.

Ryzyko finansowe to najbardziej zmienne i różnorodne formy ryzyka. Wśród nich wyróżnia się ryzyko związane ze stawkami procentowymi, ryzyko kredytowe, walutowe (kursowe), braku płynności finansowej, ryzyko bankructwa, ryzyko inflacji czy ryzyko nietrafionych inwestycji kapitałowych.

- Produkcyjne ryzyko – przekroczenie bieżących nakładów w przedsiębiorstwie w porównaniu z biznesplanem z powodu nieprzewidzianych sytuacji, takich jak przestoje urządzeń technicznych lub nieterminowe dostawy materiałów. Prawdopodobieństwo powstania takich sytuacji wiąże się bezpośrednio z obniżeniem poziomu sprawności systemu zarządzania przedsiębiorstwem wywołanym przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.
- Inwestycyjne ryzyko – ryzyko związane z niepewnością zwrotu poniesionych nakładów i uzyskania dodatniego wyniku finansowego. Na przykład ryzyko związane z zaangażowaniem środków w realizacje projektu wynikające z niepewności jego realizacji, z niepewnymi i niewiarygodnymi danymi wyjściowymi dotyczącymi warunków realizacji, wielkości nakładów i rezultatów, z powstaniem niekorzystnych sytuacji w procesie projektowania (np. zmiana koniunktury rynku), a także z oddziaływaniem czynników o charakterze techniczno-technologicznym, handlowym czy społeczno-politycznym.

Wiele z postaci ryzyka związanych jest ze stanem gospodarki kraju. Obok typowych sytuacji wywołujących warunki ryzyka w gospodarce rynkowej, źródłem ryzyka może być brak doskonalenia systemu zarządzania gospodarką w skali makro lub brak aktów prawnych regulujących w sposób stabilny działalność przedsiębiorstw w obszarach podwyższonego ryzyka. Możliwość kryzysu determinowana jest przez ryzyko rozwoju, które wyraża się prawdopodobieństwem powstania kryzysu, niebezpieczeństwem powstania sytuacji kryzysowych. Praktyka zarządzania wskazuje, że kryzysy nie tylko są potencjalnie możliwe, lecz że odzwierciedlają one rytm rozwoju każdej organizacji, który nie jest utożsamiany z rytmem ogólnego rozwoju gospodarki i rozwoju innych organizacji. Każda organizacja posiada swój własny potencjał rozwoju, określone warunki przebiegu tego procesu i równocześnie podporządkowana jest prawidłowościom cyklicznego rozwoju całego systemu społeczno-ekonomicznego. Dlatego znajdują się one w określonych relacjach z ogólnymi cyklami ekonomicznymi, posiadają przy tym własne cykle i kryzysy procesu rozwoju. Mogą one wynikać z czynników zewnętrznych i wewnętrznych, ogólnych i specyficznych.

Zewnętrzne czynniki charakteryzują warunki ekonomiczne, w których funkcjonuje organizacja i od których jest ona uzależniona. Jeżeli gospodarka znajduje się w stanie kryzysu systemowego, wówczas nie może to nie mieć wpływu na położenie poszczególnych organizacji. W przypadku konkretnej organizacji wpływ ten może być różny. Zależy to od rodzaju organizacji i obszaru jej działalności, a także od jej sytuacji wewnętrznej (potencjał ekonomiczny, poziom zarządzania, stan kadr, społeczna atmosfera i in.). Organizacja może skutecznie przeciwdziałać zewnętrznym zjawiskom kryzysowym, ale także reagować na nie w sposób zwiększający ich negatywny wpływ na sytuację wewnętrzną.

W przypadku każdej organizacji istnieją specyficzne relacje pomiędzy zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami kryzysu. Powinny one być w praktyce zarządzania przedmiotem specjalnej analizy. W warunkach powstawania zjawisk kryzysowych w polskiej gospodarce dostrzec można wyraźne zróżnicowanie w zakresie ujawniania się kryzysu na poziomie organizacji. Jedne organizacje znalazły się bardzo szybko na granicy dezorganizacji i bankructwa. Inne długi okres przeciwdziałały zjawiskom kryzysowym, a jeszcze inne znajdują możliwości wykorzystania powstałej sytuacji na swoją korzyść, „łowią ryby w mętnej wodzie", rozkwitają, możliwe że tylko czasowo, w gąszczu ogólnych zjawisk kryzysowych.

U podstaw tego leży wiele przyczyn. Należą do nich m.in.: potencjał antykryzysowy, profesjonalność zarządzania, splot okoliczności, wzrost aktywności ekonomicznej lub skuteczne podjęcie ryzyka. Są to wszystko czynniki wewnętrzne, które przeciwdziałają zewnętrznym i które wykorzystuje się dla weryfikacji oddziaływania tych ostatnich.

Możliwa jest także taka sytuacja, gdy organizacja wpada w głęboki kryzys nawet w przypadku korzystnych w istocie uwarunkowań zewnętrznych. Przyczyną kryzysu mogą być także wewnętrzne czynniki rozwoju, takie jak organizacyjne i społeczne konflikty, niska efektywność organizacji pracy, niedostateczne kwalifikacje pracowników, starzenie się technologii, wady realizowanej strategii, błędy w procesach decyzyjnych, nieskuteczne działania marketingowe i in.

2. Powstanie kryzysów w organizacji

Czynniki warunkujące powstanie kryzysów w organizacji mogą mieć różny charakter. Szczególnie istotne jest dostrzeganie symptomów kryzysów, aby w odpowiednim czasie podjąć działania antykryzysowe. Należy przy tym rozdzielić czynniki, symptomy i przyczyny kryzysu.

Symptomy przejawiają się w pewnych wskaźnikach i w tendencjach ich zmian, odzwierciedlających funkcjonowanie i rozwój organizacji. Analiza wskaźników stopy zwrotu zainwestowanego kapitału, produktywności, efektywności, sytuacji finansowej lub takich jak płynność kadr, dyscyplina pracy, zadowolenie z pracy,

liczba i zakres konfliktów i in. mogą więc charakteryzować sytuację organizacji w zakresie wystąpienia potencjalnego kryzysu. Podstawową rolę odgrywa tutaj analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych i tych, które charakteryzują sytuację społeczno-ekonomiczną organizacji.

Symptom kryzysu stanowi zarówno wielkość konkretnego wskaźnika, jak i tendencja jego zmian. Przy tym stan wskaźnika można oceniać w stosunku do wielkości normatywnej (dopuszczalny przedział zmian) oraz według relacji między wskaźnikami. Symptomy nie zawsze odzwierciedlają przyczyny kryzysu. Przyczyny często są głębiej niż wskazują zewnętrzne oznaki wystąpienia kryzysu. Symptom – to początkowy, zewnętrzny przejaw zjawisk kryzysowych, który nie zawsze oddaje rzeczywiste przyczyny kryzysu, lecz za pomocą którego można te przyczyny określić.

Oceny kryzysów należy dokonywać nie tylko na podstawie ich symptomów, lecz także przyczyn i rzeczywistych czynników kryzysu. Czynnik kryzysu to zdarzenie, ustalony stan lub ustalona tendencja, świadczące o powstaniu kryzysu. Przyczyna kryzysu to zdarzenia lub tendencje, w wyniku których pojawiają się czynniki kryzysu. W organizacji jako czynniki kryzysu może być traktowane obniżenie jakości produkcji, naruszenie dyscypliny technologicznej, przestarzały park maszynowy, nadmierne zadłużenie kredytowe. Przyczyną mogą być zbyt ryzykowne przedsięwzięcia, zbyt optymistyczne przewidywania, ogólna sytuacja ekonomiczna, niskie kwalifikacje pracowników, nieodpowiedni system motywacyjny. Symptomy kryzysu to np. pojawienie się pierwszych oznak negatywnych tendencji, trwałość tych tendencji, konflikty w pracy, narastanie problemów finansowych i in.

Do problemu powstania kryzysów w organizacji można podejść także z pozycji systemowej. Organizacja dowolnego typu stanowi system, składa się bowiem z powiązanych wzajemnie elementów, podsystemów i stanowi jednolitą całość. Rozwój organizacji, nawet przy wzroście jego wielkości, nie powoduje zmian ogólnych cech tej całości, jeżeli nie następuje rozerwanie wewnętrznych więzi.

System w procesie swojego funkcjonowania może znajdować się albo w równowadze statycznej albo dynamicznej (w stanie stabilności lub niestabilności). Czynniki, które wpływają na stabilność systemu, mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Można zatem mówić o równowadze zewnętrznej i wewnętrznej systemu.

Gospodarka rynkowa wymaga obok zewnętrznych, także wewnętrznych mechanizmów zapewnienia trwałości funkcjonowania i rozwoju organizacji. Jest to związane z zasadą funkcjonowania samoorganizujących się systemów. W tym przypadku zarządzanie organizacją dokonuje się na podstawie analizy własnych działań w otoczeniu.

Utrwalony stan systemu może być z kolei stabilny lub quasi-stabilny. Stabilny stan systemu to taki stan, w którym żaden z elementów jego struktury nie znajduje się w okresie przejściowym lub, innymi słowy, wszystkie elementy struktury funk-

cjonują w sposób ustabilizowany. Quasi-stabilny stan systemu to taki stan, w którym przynajmniej jeden element jego struktury znajduje się w przejściowym okresie, a przy tym albo nie znajduje to odbicia w stanie systemu, albo znajduje jedynie tak nieznaczne odbicie, że wychodząc od celów systemu, taką sytuację można pominąć.

Systemy złożone zawsze znajdują się w quasi-stabilnym stanie. Organizacje społeczne to szczególnie złożone systemy i stąd nie odnoszą się do nich prawidłowości dotyczące systemów stabilnych.

Definiując stabilne i quasi-stabilne stany wykorzystano pojęcie „okres przejściowy". Pod pojęciem okres przejściowy rozumie się taki okres, kiedy system lub istotny wskaźnik jego funkcjonowania zmienia się w sposób jakościowy.

Okres przejściowy może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na stan systemu. Ocena tego wpływu, świadomie lub nieświadomie, posiada najczęściej subiektywny charakter. Aby dokonać próby zobiektywizowanej oceny wpływu okresów przejściowych na stan systemu, można wykorzystać określone kryteria.

Jako kryteria okresów przejściowych można wykorzystać:

- proces adaptacji (A), który ukazuje, jak system przystosowuje się do zachodzących zmian (Z) w otoczeniu i jego wnętrzu;
- proces destrukturyzacji (D), który ukazuje, w jaki sposób system ogranicza swoją złożoność (zmiany złożoności mierzyć można wielkością entropii);
- proces synergiczny (S), który ukazuje, w jaki sposób system zwiększa swój stopień złożoności.

Dla dokonania opisu poziomu przejściowych procesów niezbędne jest określenie nie tylko absolutnych wielkości kryteriów A, Z, D i S, lecz także tempa ich zmian i relacji między tymi zmianami. Zatem w ujęciu matematycznym model okresu przejściowego obejmuje następujące wskaźniki:

$$A;\ Z;\ D;\ S;\ A_v=\frac{dA}{dt};\ Z_v=\frac{dZ}{dt};\ D_v=\frac{dD}{dt};$$

$$S_v=\frac{dS}{dt};\ R_A=\frac{Av}{Zv};\ R_S=\frac{Sv}{Dv}.$$

Spośród powyższych wskaźników wykorzystamy dwa: współczynnik adaptacji – R_A oraz współczynnik synergii – R_S. Dla każdego okresu przejściowego kierunek zmian tych współczynników będzie miał swoją charakterystykę.

Analiza okresów przejściowych ukazuje, że w ogólnym ujęciu w zależności od stopnia zmian, zachodzących w danym interwale, wszystkie okresy przejściowe można sklasyfikować na trzech poziomach.

- Pierwszy stopień, można go określić jako homeostatyczny, związany jest z takimi zmianami, które wywierają wpływ na zachowania systemu, lecz nie zmieniają jego struktury i wewnętrznych podsystemów. W zależności od kierunku zmian będą tutaj występować:

– zmiany w sposób negatywny wpływające na stan systemu,

$$R_A = 1; R_S = 1;$$

jeżeli w rozpatrywanym okresie stan systemu odpowiada tym zależnościom, będziemy uważać, że system znajduje się w okresie radykalnej modyfikacji zachowań organizacyjnych lub w przełomowym okresie;

– zmiany pozytywnie wpływające na stan systemu,

$$R_A = 1; R_S > 1;$$

jeżeli w rozpatrywanym okresie stan systemu odpowiada tym zależnościom, będziemy uważać, że system znajduje się w okresie przekształcenia.

• Drugi poziom, który można określić jako innowacyjny, związany jest z takimi zmianami, które wywierają wpływ także na strukturę i charakterystyki podsystemów. Dla danego poziomu okresu przejściowego i kierunku zmian współczynników, będą tutaj występować:

– zmiany w sposób negatywny wpływające na wskaźniki stanu systemu,

$$R_A < 1; R_S < 1;$$

jeżeli w rozpatrywanym okresie stan systemu odpowiada tym zależnościom, będziemy uważać, że system znajduje się w okresie kryzysu;

– zmiany pozytywnie wpływające na stan systemu,

$$R_A > 1; R_S > 1;$$

jeżeli w badanym okresie stan systemu odpowiada tym zależnościom, będziemy uważać, że system znajduje się w okresie oddziaływania korzystnych uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju.

• Trzeci poziom, który można określić jako bifurkacyjny, związany jest z nasileniem zmian oddziałujących na zachowania i strukturę systemu. W przypadku nasilenia zmian o charakterze zagrażającym funkcjonowaniu i rozwojowi systemu, tzn.:

$$R_A \approx 1; R_S << 1$$

będzie on znajdował się w okresie pogłębionego kryzysu lub sytuacji katastrofalnej.

W rezultacie podejmowanych w systemach działań następują zmiany tendencji w ich rozwoju. Okresy zmian tych tendencji w efekcie wyczerpania się wewnętrznych możliwości systemu (jego wewnętrznego potencjału) lub pod wpływem czynników zewnętrznych stają się okresami przejściowymi. Te zmiany tendencji,

wynikające ze zmian okresów przejściowych związane są z cyklem życia organizacji, którego etapy charakteryzuje się narastaniem symptomów kryzysu.

Wiedza dotycząca istoty kryzysu, jego potencjalnych objawów (form) i cyklu życia organizacji służy menedżerowi jako podstawa opracowania przedsięwzięć, których celem jest likwidacja lub ograniczenie negatywnych i wzmocnienie pozytywnych konsekwencji.

Dlatego niezbędne jest dokonanie diagnozy dotyczącej etapu cyklu rozwoju organizacji, a także określenie oczekiwanej postaci okresu przejściowego oraz głębokości prognozowanych procesów.

3. Zarządzanie ryzykiem w organizacji

Wyraźny związek kryzysów w organizacji z ryzykiem uzasadnia potrzebę stworzenia systemu zarządzania ryzykiem.

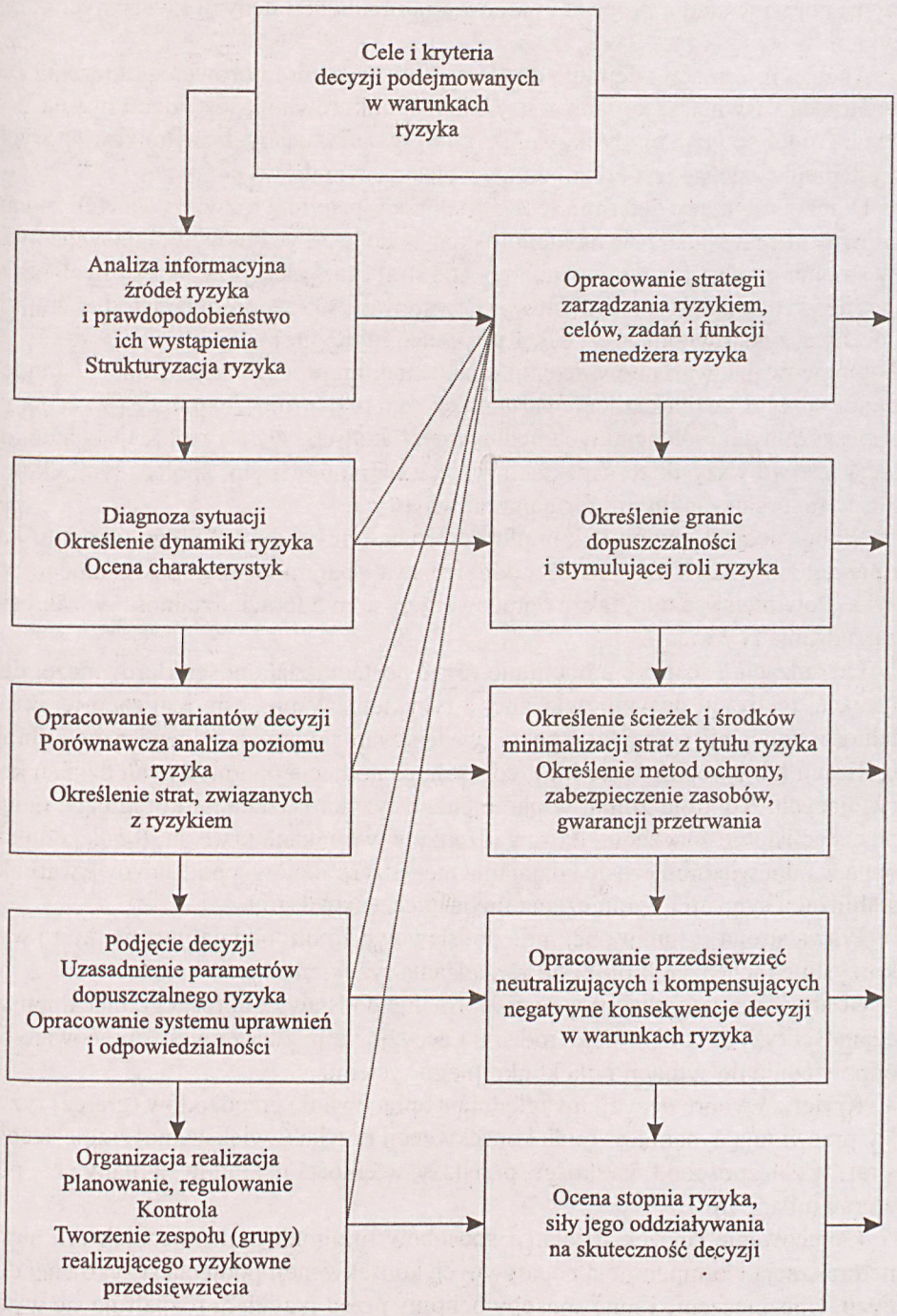
Zarządzanie w warunkach kryzysu w znacznej części analizowanych w jego ramach problemów porusza problem ryzyka. W kryzysowych sytuacjach powstaje wiele rodzajów ryzyka różnorodnych w zakresie treści, źródła powstania wysokości prawdopodobieństwa i wielkości potencjalnych strat i negatywnych konsekwencji dla konkretnej działalności biznesowej.

Zarządzanie ryzykiem można rozpatrywać na przykładzie procesu opracowania i realizacji decyzji kierowniczych podejmowanych w warunkach ryzyka. Decyzją związaną z ryzykiem, jak już wspomniano, jest decyzja podejmowana w warunkach niepewności, jeżeli znana jest wielkość prawdopodobieństwa osiągnięcia danego rezultatu. Dodać należy tutaj, że celowy proces zarządzania zakłada realizację w logicznej kolejności wzajemnie powiązanych funkcji zarządzania (działań zarządczych) dla rozwiązania konkretnego problemu przy wykorzystaniu narzędzi zarządzania i metod oddziaływania na pracowników danego przedsiębiorstwa.

Dlatego rezultaty procesu zarządzania materializują się w produkcie i uwidoczniają w końcowych wynikach (wskaźnikach) i społecznych konsekwencjach funkcjonowania systemu.

Ryzyko kierownicze jako wieloczynnikowa kategoria zarządzania ujawnia się w dynamice celowego cyklicznego procesu zarządzania, posiadającego informacyjne, czasowe, organizacyjne, ekonomiczne, społeczne i formalnoprawne parametry. Informacyjny aspekt procesu zarządzania ryzykiem oznacza przekształcenie informacji o czynnikach i źródłach niepewności w informację o poziomach prawdopodobieństwa realizacji warunków niepewności w procesach wytwarzania i realizacji produkcji. Informacja ta przekształca się następnie w informację dotyczącą wskaźników obrazujących poziom efektywności i rezultaty działalności w warunkach ryzyka.

Na rysunku 1. przedstawiono funkcje i narzędzia zarządzania charakteryzujące treść procesu zarządzania ryzykiem. Lewa część rysunku (w układzie piono-



Rys. 1. Zarządzanie ryzykiem w organizacji

wym) obrazuje stadia procesu opracowania i realizacji decyzji związanych z ryzykiem.

Analiza informacji obejmuje działania dotyczące monitorowania otoczenia zewnętrznego i wnętrza organizacji. Celem monitorowania jest identyfikacja nowych źródeł ryzyka i modyfikowania (korygowania) znanych czynników, których wystąpienie zależne jest od zmieniających się czynników.

Diagnoza sytuacji determinowana jest przez specyfikę rozwiązywanych zadań. Główny akcent kładzie się na identyfikację i ocenę przyczyn wywołujących zmiany stopnia ryzyka, ich rangowanie i ocenę strat (korzyści) przy określonych parametrach sytuacji. W tym stadium wykorzystywane są różnorodne metody pomiaru i oceny ryzyka (matematyczne, statystyczne, intuicyjne).

Opracowanie wariantów decyzji – jako stadium procesu zarządzania charakteryzuje się tym, że dla każdego wariantu decyzji rozpatruje się granice (przedziały) dopuszczalnych, potencjalnych negatywnych konsekwencji ryzyka. Ocena dokonana jest we wszystkich aspektach ryzyka: ekonomicznym, społecznym, ekologicznym, organizacyjnym, formalnoprawnym i in.

Wybór decyzji obejmuje kompleksowe uzasadnienie wybranego wariantu jak i przyjętego wraz z nim prawdopodobieństwa i parametrów dopuszczalnego ryzyka. Powinien być tutaj także opracowany system odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem.

Organizacja i realizacja obejmuje różne postaci działalności kierowniczej dotyczącej realizacji decyzji związanej z ryzykiem. W procesie realizacji tej działalności ujawniają się nowe aspekty występowania organizacyjnego ryzyka (brak realizacji lub jej opóźnienie itd.), co wymaga podjęcia operatywnych działań korygujących. Kontrola zmian w parametrach ryzyka i działania korygujące mogą posiadać istotne znaczenie dla zarządzania w warunkach kryzysu. Reakcja dokonana w odpowiednim czasie i działania menedżera stanowią podstawowe warunki stabilizacji sytuacji i ograniczenia niebezpieczeństwa strat.

Prawa strona rysunku obejmuje podstawowe środki oddziaływania, które wykorzystuje menedżer w procesie zarządzania ryzykiem.

Strategia zarządzania – zapewnia formalne podstawy i określa granice dopuszczalności ryzyka konkretnego rodzaju i decyzji z nim związanych, opracowanych odpowiednio do sytuacji i dla konkretnego systemu.

Kryteria wyboru decyzji uwzględniają opracowanie przedziałów (granic) ryzyka, przewidują dynamikę zmian konsekwencji ryzyka (zwiększenie, zmniejszenie strat) w zależności od wielkości sprzedaży, wielkości nakładów, zmiany cen, poziomu inflacji itp.

Opracowanie ścieżek działań i sposobów minimalizacji potencjalnych strat, neutralizacja i kompensacja negatywnych konsekwencji podjęcia ryzykownej decyzji. Ubezpieczenie i inne sposoby ochrony przed ryzykiem rozpatruje się w zarządzaniu antykryzysowym jako niezbędne warunki opracowania i realizacji de-

cyzji rynkowych i wykorzystuje się je, w różnym stopniu, w każdym stadium procesu zarządzania ryzykiem.

Na rysunku ukazana jest jedynie logika wykorzystania tych sposobów, sygnalizująca kompleksowy charakter ich zastosowania w praktyce.

Ocena efektywności obejmuje określenie efektywności osiągniętej w procesie zarządzania jako relacji utraconych korzyści lub strat do nakładów poniesionych w procesie zarządzania ryzykiem.

Jak widać, ocena ryzyka stanowi część oceny efektywności procesu zarządzania jako procesu opracowania i selekcji decyzji obarczonej ryzykiem. Wynik oceny daje podstawę do korygowania poszczególnych elementów procesu zarządzania ryzykiem.

W systemie zarządzania organizacjami tworzy się elastyczne organizacyjno-zarządcze zespoły (ogniwa), takie jak np. „identyfikacja i prognozowanie ryzyka", „zespoły konsultacyjne w sferze działalności związanej z ryzykiem".

Najprostszym rozwiązaniem może stać się wprowadzenie stanowiska menedżera ryzyka do systemu zarządzania i stworzenie komórki organizacyjnej koordynującej działania w zakresie zarządzania głównymi formami ryzyka we wszystkich jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Profesjonalizm w zarządzaniu w sytuacjach ryzyka zaczyna posiadać szczególne znaczenie. Poziom ryzyka należy nie tylko od obiektywnych czynników zewnętrznych lecz także, w znacznym stopniu od subiektywnego postrzegania konkretnej sytuacji przez menedżera podejmującego decyzje, od jego doświadczenia, wiedzy i intuicji. Do skutecznego zarządzania ryzykiem niezbędny jest zatem odpowiedni system doskonalenia kadr oraz system informacyjny pozwalający na pozyskiwanie i przetwarzanie słabych sygnałów docierających z otoczenia.

Ochrona organizacji przed negatywnymi konsekwencjami ryzyka stanowi istotną funkcję zarządzania w warunkach kryzysu. Obecnie główna uwaga menedżerów ryzyka skierowana jest na obserwację parametrów ryzyka w celu opracowania wariantów decyzji, dokonywania wyborów oraz skutecznej realizacji podjętych decyzji. Chodzi tutaj przede wszystkim o zapewnienie szybkiej reakcji w przypadku powstania odchyleń parametrów ryzyka i o podjęcie szybkich działań, które mają na celu ograniczenie negatywnych konsekwencji powstałej sytuacji. Wciąż najbardziej zapewne popularnym sposobem ograniczania ryzyka są różne formy dywersyfikacji: rozwój form produkcji znajdujących się na różnych etapach cyklu rozwoju lub oferowanych na różnych rynkach, kierowanie inwestycji w nowe sfery działalności, tworzenie równoległych struktur lub rozwiązania konkretnego złożonego problemu.

Współcześnie kształtuje się także nowe spojrzenie na kontakty z konkurentami. Wiele firm, szczególnie duże korporacje, wykorzystują wzajemnie korzystne formy współpracy i różne formy integracji (np. przemysł samochodowy). Szczegól-

AE W Poznaniu

nie zatem ważne stają się informacje o potencjalnym partnerze, o konkurencie lub odbiorcy. Powinny one zawierać dane dotyczące ryzyka związanego z potencjalną współpracą. W krajach zachodnich, taką informację, także o charakterze „wywiadu gospodarczego" można uzyskać na rynku usług informacyjnych.

Do oceny ryzyka nie bez znaczenia są tutaj także kontakty nieformalne, które pozwalają uzyskać pełniejszą informację na temat potencjalnego partnera i opracować w odpowiednim czasie strategię współpracy z nim.

Summary

Crisis and risk management in organization

Managerial risk, as a multi-factorial category of management, reveals itself in the dynamics of a purposeful, cyclic management process, which has informational, temporal, organizational, economic, social, formal and legal parameters.

Management in a crisis situation addresses the problem of risk in a substantial part of the problems analysed within its framework. In crisis situations many different risks appear, pertaining to the contents, sources of origin, degree of probability and the size of potential loss and negative consequences for a specific business activity.

Factors that condition the origin of crises in an organization can have a different character. It is most important to notice the symptoms of crises so as to be able to take a preventive action at the right time. A distinction has to be made between factors, symptoms and causes of crises.

Consequently, in crisis situations the ability to act under crisis conditions is particularly important.

On the one hand, managers must avoid unjustified expenditures; on the other they should act in an entrepreneurial and innovative manner. A manager should be able to "take risk", i.e. to rationally achieve the aims, while not overestimating the dangers and respecting the limits of permissible risk.

Professionalism in management under crisis situations is becoming to gain in importance. The level of risk depends not only on objective external factors but also, to a considerable extent, on the subjective perception of a specific situation by a decision-making manager, on his experience, knowledge and intuition.