

Niepewność a problem mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie

Wstęp

Współczesna gospodarka światowa podlega obecnie bardzo dużym turbulencjom - szczególnie w zakresie: silnej dekonstrukcji gospodarczej, dużej niestabilności panującej na międzynarodowych rynkach finansowych, kryzysogenności i zadłużenia gospodarek narodowych na szczeblu finansów publicznych, bardzo dużych wahań wszystkich głównych walut oraz postępującego kryzysu w Strefie euro. Procesy te nie bez znaczenia wpływają na poziom zysków w przedsiębiorstwach. Dlatego w kontekście tych zjawisk szczególnego znaczenia nabiera problem bardzo dużej i dynamicznej fluktuacji głównych wskaźników ekonomicznych, a co za tym idzie rosnąca ekspozycja na ryzyko i jego mitygację na poziomie przedsiębiorstwa. Niewłaściwe zabezpieczenie się przed ryzykiem, nietrafne decyzje w obszarze „*daily business*” lub ich brak - mogą spowodować, że nawet największe przedsiębiorstwa mogą utracić płynność finansową, popaść w pułapkę zadłużenia, a w ostateczności zbankrutują. Ryzyko jest powszechne i „wszechobecne”. Każde przedsiębiorstwo i każdy jego proces biznesowy podlegają ryzyku - bez względu na przyjętą strategię zachowania danego podmiotu na rynku tj.: spekulacji, akceptacji, przeniesienia czy mitygacji. Trzy pierwsze strategie są swoistą metodą unikania ryzyka przez dany podmiot, poprzez jego dywersyfikację. Mitygacja natomiast stanowi o zarządzaniu ryzykiem. We współczesnej kryzysogennej i „rozchwianej” gospodarce światowej - właściwe zarządzanie ryzykiem wydaje się być zagadnieniem bardzo ważnym z punktu widzenia rachunku zysku i strat każdego przedsiębiorstwa. Poziom i zakres tego zarządzania będzie determinowany stopniem niepewności, w której przedsiębiorstwo w danym momencie funkcjonuje.

Celem artykułu jest prezentacja problemu mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie. W artykule zaprezentowano własne doświadczenia praktyczne. Jako tezę należy przyjąć, iż brak spójnych, jednolitych i powszechnych mechanizmów mitygacyjnych w biznesie międzynarodowym oraz bardzo częste przyjmowanie przez przedsiębiorstwa strategii spekulacji – generują coraz większe koszty na poziomie przedsiębiorstw krajowych i międzynarodowych.

1. Istota i taksonomia ryzyka a zagadnienie niepewności

Ryzyko jest kategorią, która występuje we wszystkich obszarach działalności człowieka. Nie zawsze jednak ma ono charakter i sens świadomego, skalkulowanego ryzyka.

* Dr, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, peraj@uek.krakow.pl

Ryzyko – w języku naturalnym oznacza jakąś miarę/ocenę zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej, ryzyko jest wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować [Ciszek, 2010, s.264].

Ryzyko definiowane jest również, jako możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec, a które – przez zmniejszenie wyników użytecznych lub przez zwiększenie nakładów – odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzyści lub ekonomiczności [Best, 2004, s.78].

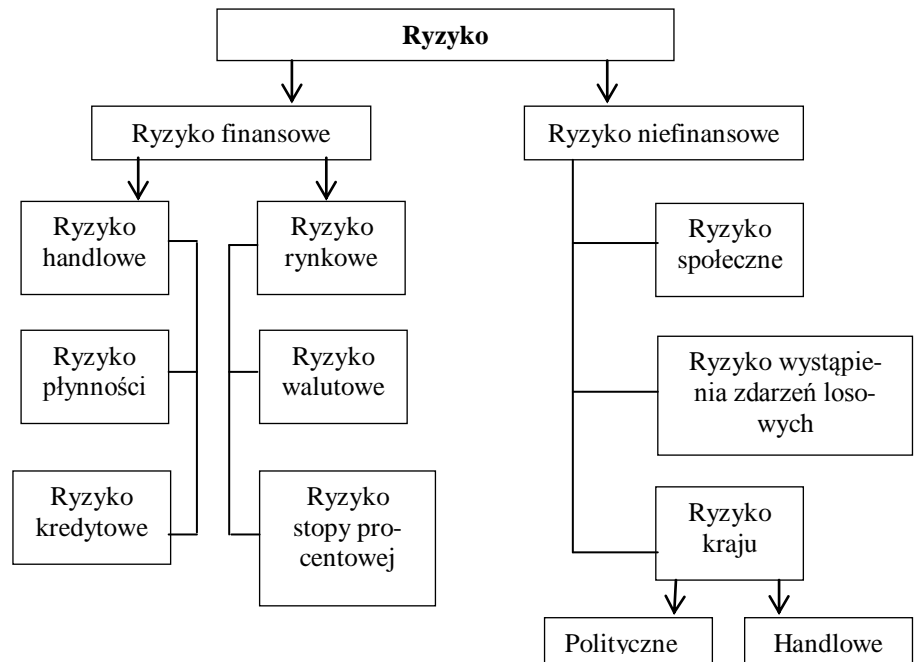
Ryzykiem jest także zespół czynników, działań lub czynności, powodujących szkodę na ciele albo stratę materialną, bądź wywołujących inne straty. Ryzyko różni się od niebezpieczeństwa, które oznacza raczej pewne bezpośrednie zagrożenie. O ryzyku mówi się tylko wtedy, kiedy następstwa są niepewne [Kaczmarek, 2008, s.52-53].

W literaturze przedmiotu spotyka się jeszcze podejście rozszerzające pojęcie ryzyka, polegające na tym, że uwzględnia się również jego pozytywny aspekt, czyli oprócz straty widzi się szansę osiągnięcia korzyści i zysku [Ahn, 1991, s.117].

Powyższe podejścia wskazują, że w praktyce wyróżnia się dwie kategorie ryzyka, a mianowicie: ryzyko czyste i dynamiczne. Ryzyko czyste niesie za sobą jednoznaczną stratę, która wyraża się w jego materializacji. Ryzyko dynamiczne natomiast zawiera w sobie hipotetyczną możliwość wystąpienia straty lub osiągnięcia zysku. W oparciu o powyższe można ostatecznie zagadnienie ryzyka podzielić na: formalne i materialne. Ryzyko materialne jednoznacznie generuje zyski lub straty, wynikające z prowadzonej działalności, poprzez materializację. Ryzyko formalne wynika z niepewności [Kaczmarek, 2008, s.56-94]. Ryzyko jest funkcją niepewności, przy czym funkcja ta ma charakter zależności prostej: im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko i odwrotnie - w miarę zmniejszania się czynników nieokreślonych i niepewnych maleje również ryzyko. Wnioskować można zatem, że ryzyka nie ma tam, gdzie nie ma niepewności i gdzie nie zaangażowano jakiegoś kapitału. Oczywiście jest, że ryzyko wzrasta wraz z wielkością zaangażowanego kapitału. Należy również zauważyć, iż skoro głównym atrybutem ryzyka jest niepewność, to na wartość ryzyka zasadniczy wpływ będzie miał też czas. Oznacza to, że wraz z wydłużeniem horyzontu czasowego przewidywań - będzie rosła ich niepewność. Ryzyko jest więc rezultatem niepewności [Olkiewicz, 2005, s.19-20].

Ogólny podział ryzyka został zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Podział ryzyka



Źródło: Opracowanie własne.

Niepewność występuje, gdy wszystkie zdarzenia są dopuszczalne, ale nieznane jest prawdopodobieństwo, które się z jego elementami wiąże. Nie jest też możliwe określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia losowego. Niepewność jest niepoliczalna, bo brak jest statystycznych parametrów dla oszacowania zdarzeń losowych. Dotyczy ona głównie zdarzeń pojedynczych i nietypowych. Czynniki determinującymi niepewność są:

- czynniki makroekonomiczne a więc niezależne od przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa,
- czynniki mikroekonomiczne związane z sektorem, w którym działa przedsiębiorstwo oraz charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa.

Jak już wcześniej wspomniano, niepewność tworzy ryzyko formalne. Jest to o tyle istotne, gdyż przyszłość i zdarzenia, które nastąpią były zawsze przedmiotem zainteresowania przedsiębiorców w postaci: kształtu i charakteru rynku, zachowań konkurencji i realizacji założonych planów sprzedażowych. Źródłem niepewności jest nie losowość zdarzeń, ale fakt, że o wystąpieniu zdarzeń jednostkowych decyduje wiele czynników, z których tylko część jest znana i możliwa do uwzględnienia [Mises, 2007, s.51]. Te, które można sparametryzować powinny podlegać dalszej mitygacji. W przypadku drugiej grupy czynników – a więc tych, których sparametryzować nie można – należy dążyć do ich maksymalnego, względnego oszacowania po to, by pozostawić jak najmniejszą liczbę tych, które będą niemierzalne i które będą określać niepewność w wymiarze rynkowym (a więc takim, na który ma wpływ szeroko rozumiany rynek,

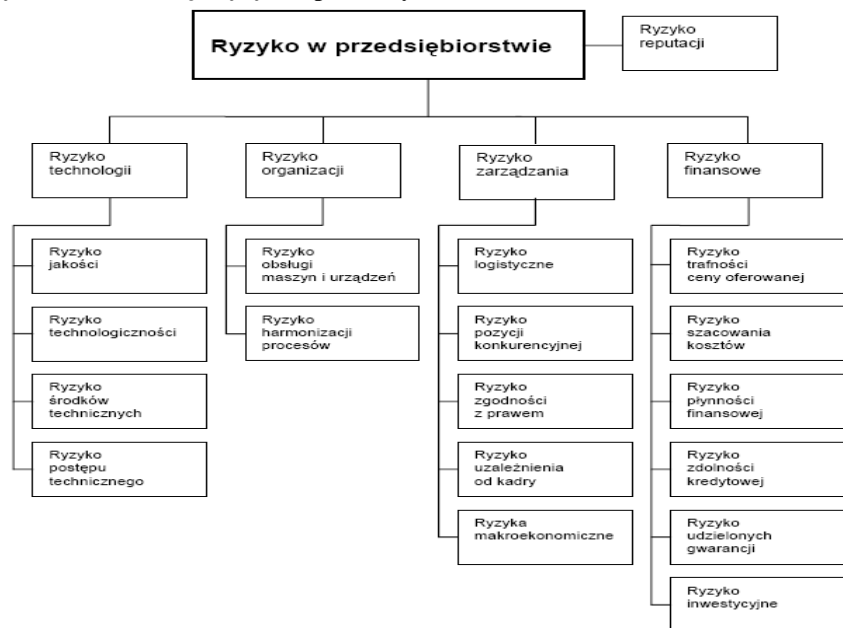
z charakterem swojej zmienności). Im bardziej niepewność będzie oszacowana i sparymetryzowana, tym mniejsze będzie generować ryzyko. Niepewność jest więc miarą ekspozycji na ryzyko. Precyzyjne określenie tej ekspozycji jest podstawą do dalszej mitygacji ryzyka.

Z uwagi na fakt – o czym już wspomniano wcześniej – że, ryzyko występuje, występuje i będzie występować w codziennym życiu każdego człowieka, jak również w działalności gospodarczej każdego przedsiębiorstwa – ważne jest, aby właściwie nim zarządzać. Od tego procesu zależą przyszłe straty i zyski wszystkich podmiotów na rynku.

2. Zarządzanie ryzykiem a problem jego mitygacji

Zarządzanie ryzykiem można określić, jako świadomość, kulturę, procesy i struktury ukierunkowane na zwiększanie wartości firmy poprzez umiejętne i świadome zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem powinno stanowić integralną część dobrej praktyki biznesowej w każdym przedsiębiorstwie, tak na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Rzeczywista istota zarządzania ryzykiem polega na ocenie stopnia niepewności dotyczącej przyszłości, co stanowi podstawę – w dalszej kolejności - do podjęcia możliwie najlepszej decyzji w danej chwili. Korzyści płynące z zarządzania ryzykiem to korzyści w postaci lepszych decyzji, mniejszej ilości niespodzianek, lepszego planowania, lepszych wyników finansowych, większej skuteczności oraz lepszych relacji z Interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Rysunek 2. Rodzaje ryzyk w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Bizon-Górecka, 2004, nr 2].

Problem ryzyka jest nierozdzielnie związany z każdym przedsiębiorstwem (podział ryzyka w przedsiębiorstwie obrazuje rysunek 2), a jego skala determinowana jest skalą produkcji i powiązaniem międzynarodowymi. Na szczeblu przedsiębiorstwa obejmuje ono prowadzenie właściwej polityki związanej z ryzykiem a związanej w zasadniczej swojej części z następującymi - wspomnianymi na wstępie opracowania - procesami: spekulacji, akceptacji, przeniesienia i mitygacji.

Przyjmując strategię spekulacji dane przedsiębiorstwo z założenia nie zabezpiecza swoich otwartych pozycji lub zabezpiecza je w sposób niewystarczający i mało efektywny. Dodatkowo przyjmuje ono postawę: „jakoś to będzie”. W efekcie, w przypadku wystąpienia strat z tytułu materializacji ryzyka – są one przerzucane na klientów.

Wybierając strategię akceptacji – przedsiębiorstwo godzi się z potencjalnym ryzykiem, ale nie wykonuje żadnych działań zabezpieczających. Strategię tą cechuje zawsze – wspomniane wcześniej – przerzucanie potencjalnie powstałych kosztów na klientów. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku strategii przeniesienia - z tą jednak różnicą, że dodatkowo przedsiębiorstwo przenosi potencjalne ryzyko i ewentualne koszty powstałe z tytułu jego materializacji – na inne, dodatkowe walory np. ubezpieczenie.

Mitygacja jest zbiorem czynności mających na celu minimalizowanie skutków materializacji ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. W przypadku mitygacji następuje właściwe zarządzanie ryzykiem. Oznacza to, że przedsiębiorstwo przyjmuje to ryzyko i w pełni nim zarządza, łącznie z zastosowaniem tzw. *action planów*, a więc działań, które mają zabezpieczyć obecne i przyszłe cele przedsiębiorstwa poprzez całkowitą – tam, gdzie nie jest to możliwe – częściową jego niwelację.

Zasadniczym zadaniem zarządzania ryzykiem poprzez jego mitygację - jest więc poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa, a z drugiej strony - zapewnienie takich warunków, aby nie ponosiło ono strat większych niż założone. W procesie mitygacji następuje rozpoznawanie składników/czynników ryzyka, z jakim przedsiębiorstwo może mieć do czynienia, a następnie ich kontrola i pomiar. Najważniejszym celem zarządzania ryzykiem powinna być absolutna stabilizacja wartości przyszłych przepływów pieniężnych, na założonym i akceptowalnym przez dane przedsiębiorstwo – poziomie.

Właściwe zarządzanie ryzykiem nie może efektywnie odbyć się bez właściwego doboru instrumentów zabezpieczających. Literatura przedmiotu wskazuje na dwie grupy instrumentów:

- instrumenty wewnętrzne,
- instrumenty zewnętrzne.

Obydwie grupy mają w swoim składzie całą paletę instrumentów pozwalających w sposób efektywny zarządzać ryzykiem na szczeblu przedsiębiorstwa. W przypadku zabezpieczeń wewnętrznych powinno ono bazować w pierwszej kolejności na regulacjach i procedurach wewnętrznych, które tworzą bazę legislacji w danym przedsiębiorstwie. Ich liczba jednak jest ograniczona polityką

legislacji wewnętrznej danego przedsiębiorstwa. W przypadku zabezpieczeń zewnętrznych praktycznie nie ma ograniczeń i przedsiębiorstwo może czerpać z dużej liczby instrumentów dedykowanych w chwili obecnej przez rynek – stosownie do zaistniałej sytuacji i przypadku. Aby proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie był efektywny i przynosił założone efekty musi on być właściwie sparametryzowany, usystematyzowany i zdefiniowany. W przeciwnym przypadku korzyści z tego procesu będą odmienne od założonych celów.

3. Generyczna koncepcja mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie

Problem mitygacji ryzyka powinien w chwili obecnej stanowić najważniejsze zagadnienie dla wszystkich przedsiębiorstw. Zagadnienie mitygacji docelowo powinno prowadzić do sparametryzowania i usystematyzowania działań w zakresie *action planów* oraz zminimalizowania skutków ryzyka.

Czynnikami prowadzącymi do parametryzacji procesu mitygacji ryzyka są:

- specyfikacja w zakresie przepływów handlowych tj. powtarzalność tych przepływów, terminy płatności, wielkość transakcji i ekspozycji, kierunek przepływów, waluta rozliczenia,
- wielkości obrotów handlowych w stosunku do obrotów ogółem,
- szybkość, z jaką można dostosować ceny, by skompensować wpływ nieoczekiwanych zmian na marżę zysku,
- umiejętności kadry zarządzającej w zakresie mitygacji ryzyka,
- możliwość zastosowania wewnętrznych instrumentów zabezpieczających i/lub instrumentów zewnętrznych [Miciuła, 2010, s.309].

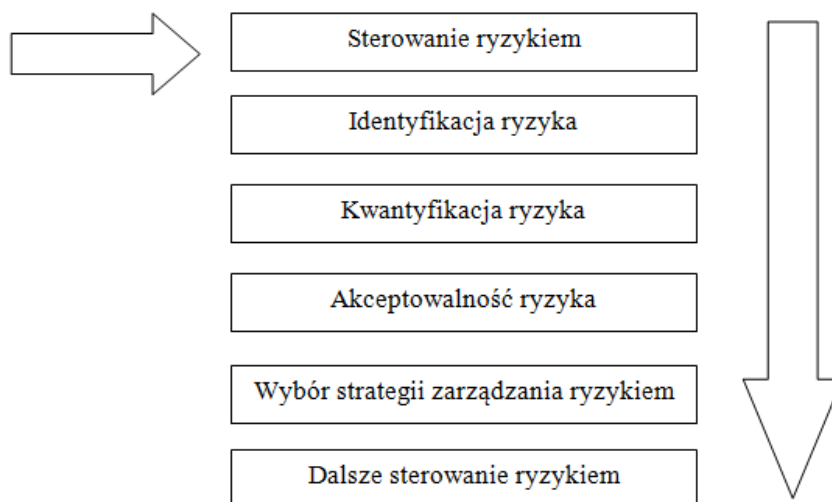
Na bazie tak określonych warunków można rozpocząć budowę strategii mitygacyjnych dostosowanych do specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw. Trzeba pamiętać, że najważniejszy czynnik przy konstruowaniu strategii zarządzania ryzykiem, to czynnik ludzki, a nie jak można by sądzić – środki pieniężne. Wiele przedsiębiorstw o bardzo dużym potencjale finansowym, mające rozbudowane działy finansowe, ponosi corocznie wysokie straty z tytułu źle skonstruowanych strategii zabezpieczających [Miciuła, 2010, s.307-308]. Na rysunku 3 przedstawiono generyczny proces mitygacji ryzyka. Najważniejszym elementem tego procesu jest ustalenie momentu powstania ryzyka a następnie decyzja o wyborze strategii mitygacyjnych.

Etap sterowania ryzykiem określa podejmowanie przedsięwzięć mających na celu ograniczenie ryzyka do założonych, dopuszczalnych rozmiarów. Sterowanie ryzykiem może polegać na wyborze reakcji spośród alternatywnych strategii, podejmowaniu akcji korygujących i wykonywaniu planów awaryjnych. W ramach sterowania ryzykiem podejmowane są dwa rodzaje działań:

- przedsięwzięcia wpływające na przyczyny występowania ryzyka, a więc mające na celu ograniczenie jego wielkości - określane mianem aktywnej strategii przeciwdziałania ryzyku,
- przedsięwzięcia oddziałujące na skutki, a więc takie przedsięwzięcia, które mają na celu zmniejszenie negatywnego wpływu niespodziewanych strat na

pozycję danego przedsiębiorstwa, polegające na zwiększeniu kapitału i rezerw-określane, jako pasywna strategia przeciwdziałania ryzyku. Aktywna strategia przeciwdziałania ryzyku polega na podejmowaniu takich działań, które doprowadzą do całkowitego wyeliminowania przyczyn jego zmian. Strategia ta może się przejawiać w różnych formach podejmowanych działań, które można podzielić następująco: postawa ofensywna wobec ryzyka oraz postawa defensywna wobec ryzyka. Strategia ofensywna wobec ryzyka polega na dokonywaniu działań, których celem jest maksymalizacja korzyści z zawieranych transakcji. Zgodnie z tą strategią w miarę możliwości ogranicza się powstawanie niezabezpieczonych kontraktów oraz stosuje się takie metody zabezpieczania, które minimalizują straty i pozwalają jednocześnie maksymalizować ewentualne zyski. Etap identyfikacji ryzyka określa, z jakimi formami ryzyka mamy do czynienia. Na tym etapie należy określić czas jego występowania, czyli początek i koniec. Za początek okresu występowania ryzyka przyjmuje się moment, w którym zostają ustalone ceny za sprzedawane towary przez przedsiębiorstwo i nie jest już możliwe zaabsorbowanie żadnych zmian cen w cenę produktu.

Rysunek 3. Generyczny proces zarządzania ryzykiem w procesie jego mitygacji



Źródło: Opracowanie własne.

Za koniec okresu występowania ryzyka przyjmuje się moment wpływu środków pieniężnych od kontrahenta za zrealizowaną zgodnie z kontraktem dostawę. Etap kwantyfikacji ryzyka pokazuje, że można zarządzać tylko tym ryzykiem, które jest mierzalne. Pomiaru ryzyka dokonuje się w wyniku pomnożenia bezwzględnego poziomu ekspozycji przez zmianę ceny wyrażoną w procentach. W dalszej kolejności następuje wybór strategii zarządzania ryzykiem, czyli skierowanie go do mitygacji. Zidentyfikowane ryzyka muszą być

monitorowane i sterowane. Do tego służy również mitygacja. Proces mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie zaczyna się już na etapie decyzji, czy ryzyko będzie zarządzane czy przeznaczone do spekulacji. W momencie wyboru strategii zarządzania ryzykiem – przedsiębiorca decyduje się na proces mitygacji powstałego ryzyka. Jednak właściwa mitygacja ryzyka zaczyna się dopiero od etapu akceptowalności, aż po jego wygaszenie - zamknięcie. W procesie mitygacji ryzyka szczegółowymi działaniami jest: stwierdzenie czy reakcje na ryzyko zostały wykonane zgodnie z planem, czy są one tak efektywne, jak przewidziano, czy ogólne założenia przyjęte dla zidentyfikowanego ryzyka są ciągle ważne, czy narażenie na ryzyko zmieniło się, czy wystąpiły nowe symptomy zidentyfikowanego ryzyka i czy na bazie już określonego ryzyka - pojawiły się nowe, nieprzewidziane wcześniej ryzyka.

Proces mitygacji ryzyka powinien być uporządkowany. Oznacza to, że każde zidentyfikowane ryzyko i przeznaczone do mitygacji powinno być zarejestrowane w dostępnych na rynku rejestrach – głównie aplikacjach informatycznych, które taką rejestrację utrzymują. Ewidencja ryzyka w procesie jego mitygacji umożliwia jego hierarchizację w tym procesie. Pozwala to wartościować ryzyko tj. podnosić lub obniżać jego wagę. Oczywiście jest, że tendencja powinna iść w kierunku obniżania jego wagi – aż do jego całkowitego wygaszenia. Trzeba jednak pamiętać, że każde ryzyko jest inne i ma swój cykl życia. Fakt ten powoduje, że nie można sparametryzować momentu wygaszenia mitygowanego ryzyka. Każde ryzyko będzie miało zatem indywidualny moment zamknięcia. Dodatkową zaletą faktu rejestracji ryzyka jest jego dokładna ocena i analiza. Pozwala to osobie dokonującej takiej rejestracji na zwrócenie uwagi na te jego elementy, które są kluczowe i które będą istotnie wpływać na przebieg mitygacji i moment jej wygaszenia. Proces rejestracji ryzyka jest nadrzędny w całym procesie jego mitygacji. Na proces ten składają się następujące etapy, które tworzą zasadniczy proces mitygacji. Są to:

1. Nazwa ryzyka – należy podać krótką nazwę ryzyka, po której będzie można dokonać jego identyfikacji w momencie, kiedy w rejestrze pojawi się więcej ryzyk.
2. Opis ryzyka, w którym podana zostanie charakterystyka rejestrowanego ryzyka. Z opisu powinien wynikać problem, którego ryzyko to dotyczy.
3. Proces, którego dotyczy ryzyko w przedsiębiorstwie. Należy tutaj określić jakiej części przedsiębiorstwa ryzyko dotyczy.
4. Przypisanie do danej komórki przedsiębiorstwa lub globalnie do całości – określa się tu czy ryzyko dotyczy danego działu przedsiębiorstwa czy dotyczy przedsiębiorstwa, jako całości.
5. Kontrole na tym etapie należy – stosownie do zidentyfikowanego ryzyka – przeprowadzić w oparciu o czynności, które przyczynią się do zmniejszenia zarejestrowanego ryzyka. Na czynności te składają się takie działania, które będą stopniowo wygaszać ryzyko. Ilość prac – kontroli, które powinny być przeprowadzone na tym etapie jest nieokreślona i zależy od stopnia złożoności ryzyka oraz jego ważności. Do rejestru w tym punkcie powinny być

dołączone wyniki konkretnych działań i przeprowadzonych prac w ramach wykonanych kontroli.

6. **Impakt finansowy** – na tym etapie należy określić konsekwencje finansowe zarejestrowanego ryzyka, czyli wielkość jego materializacji – przy założeniu, że ryzyko zajdzie a jego mitygacja będzie minimalna. Należy tutaj ustalić progi finansowe przy założonej wielkości materializacji – od największej - gdzie mitygacja będzie minimalna - i minimalnej, gdzie mitygacja będzie maksymalna. Ustalenie progów finansowych pozwoli przedsiębiorstwu zgromadzić potencjalne rezerwy finansowe po to, by konsekwencje finansowe, jakie to ryzyko będzie ze sobą niesło – nie wpłynęły istotnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Progi te potrzebne są również do tego, aby można było bez większych przeszkód przeprowadzić mitygację ryzyka. Impakt powinien posiadać co najmniej trzy progi: niski, średni i duży. Powinien on być ściśle powiązany z częstotliwością. Dopiero zestawienie impaktu i częstotliwości określi wagę ryzyka, która uruchomi odpowiednie procedury zabezpieczające w przedsiębiorstwie.
7. **Częstotliwość** – określa krotność występowania zarejestrowanego ryzyka w jednostce czasu. Podobnie jak impakt – częstotliwość powinna być również definiowana trzema progami: niska, średnia i duża. Na bazie tych progów właściciel ryzyka nada odpowiedni status ryzyku.
8. **Właściciel ryzyka** – osoba, która z poziomu przedsiębiorstwa będzie przypisana do zarejestrowanego ryzyka i która będzie przeprowadzać jego mitygację. Ważne jest, aby każde zarejestrowane ryzyko miało w procesie mitygacji swojego właściciela. Jeżeli ryzyko nie będzie personalnie przypisane do nikogo, wówczas oznaczać to będzie spowolnienie lub zatrzymanie procesu mitygacji - z czasem prowadząc do jego zniekształcenia. Właściciel ryzyka powinien w wyznaczonych przez proces mitygacji momentach – punktach terminowych – przeprowadzać odpowiednie kontrole, które sumarycznie będą tworzyć proces mitygacji. Działania lub zadania wykonywane przez właściciela ryzyka powinny służyć zagwarantowaniu pewności, że zrealizowane zostaną wyznaczone cele oraz zmitygowane zostaną ryzyka nieoczekiwanych rezultatów tego procesu. Przedsiębiorstwo w dużym stopniu polega na efektywnej konstrukcji i funkcjonowaniu tego rodzaju kontroli. W przypadku nieskuteczności kluczowej kontroli, ryzyko wystąpienia niepożądanego działania nie byłoby mitygowane, bez względu na zidentyfikowanie go przez inne kontrole. Innymi słowy, nie możliwe byłoby osiągnięcie rozsądnej pewności odnośnie realizacji celów procesu. Poza tym właściciel ryzyka będzie musiał cyklicznie sprawozdawać do swojego bezpośredniego przełożonego z postępów prac mitygacyjnych. Nadzór nad ryzykiem jest kluczowy i będzie stanowił o sukcesie mitygacji.
9. **Data przeglądu i kontroli** – jest to określenie momentu, w którym będą dokonywane przez właściciela ryzyka – czynności naprawcze, zmierzające do

jego wygaszenia. Częstotliwość terminów i ich ilość uzależniona będzie od złożoności i poziomu ryzyka.

10. Plan awaryjny (action plan) – jest wykazem konkretnych zadań, które muszą być wykonane, żeby dane ryzyko zmitygować. Plany te powinny zawierać datę realizacji zadań.
11. Akceptacja, mitygacja, zamknięcie ryzyka – etapy określające dalsze czynności, które właściciel ryzyka w danym momencie podejmie a które uzależnione są od stopnia i jakości przeprowadzonych czynności kontrolnych.
12. Dalsze sterowanie ryzykiem – jest ostatnim elementem rejestru ryzyka w generycznym modelu mitygacji. Jest to część procesu, która rozlicza proces mitygacji. Ma ona również istotne znaczenie dla braku powtórzeń wystąpienia ryzyka w przyszłości.

Projektując proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie warto oprzeć się na doświadczeniach z praktyki gospodarczej opisanych już w literaturze przedmiotu, jak również gotowych rozwiązaniach przyjętych przez rynek (w 2000 roku *Standards Committee Project Management Institute* wprowadził nową metodologię zarządzania ryzykiem działalności).

Powyższy model – będący wynikiem praktyki gospodarczej autora opracowania oraz wspomnianych powyżej odniesień do literatury - jest propozycją na rozwiązanie problemu mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwach. Jest on uniwersalny i łatwy do zaadoptowania. Ujednotolica i porządkuje w sposób efektywny proces mitygacji ryzyka - czyniąc go generycznym.

Dobrze przeprowadzona mitygacja to prawidłowo zmitygowane ryzyko. Powoduje ono, że prawdopodobieństwo wystąpienia jego w przyszłości jest minimalne. Nie oznacza to jednak, że nie może ono ulec powtórzeniu. Zakres i prawdopodobieństwo wystąpienia takiego ryzyka w przyszłości będzie zależeć od skuteczności zaimplementowania planów awaryjnych. Prawidłowo przeprowadzona mitygacja ryzyka to taka, w wyniku której zmitygowane ryzyko jest jak najmniejsze lub w całości wygaszone, a jego wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa jest minimalne. Ponadto właściwie przeprowadzony proces mitygacji daje kadrze zarządzającej w przedsiębiorstwach pewność, że wszystkie potencjalnie znaczące ryzyka zostały zidentyfikowane i zmitygowane do akceptowalnego poziomu.

Zakończenie

Współczesny problem w zakresie mitygacji ryzyka określają następujące determinanty:

- wzrost wymiany sprawia, że zarządzanie ryzykiem staje się koniecznością,
- firmy nie zabezpieczają się dostatecznie przed ryzykiem, ponieważ stanowi to dla nich problem finansowy - instrumenty zabezpieczające są w rozumieniu firm – kosztem,
- brak strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest spekulacją,
- ekspozycja na ryzyko jest wprost proporcjonalna do wielkości należności i zobowiązań,

- zwiększenie wartości kontraktów opartych na ryzyku prowadzi do upadłości przedsiębiorstwa - mimo pełnego portfela zamówień,
- koszty z tytułu ryzyka przedsiębiorstwa przenoszą na klientów,
- właściwa mitygacja ryzyka zabezpiecza przyszłą ekspozycję firmy,
- specyfikacja wszystkich parametrów określających ryzyko,
- generyczność w zakresie mitygacji ryzyka,
- parametryzacja i unifikacja procedur mitygujących ryzyko na szczeblu wszystkich przedsiębiorstw.

Literatura

1. Ahn M. (1991), Strategic risk management: how global corporations manage financial risk for competitive advantage, London.
2. Best P. (2004), Wartość narażona na ryzyko, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
3. Bizon-Górecka J. (2004), Koszty w przedsiębiorstwie w ujęciu komplementarnym, „Rynek terminowy” nr 2.
4. Ciszek K. (2010), Zarządzanie ryzykiem na rynku węgla w Polsce – wybrane problemy, Nauka i Gospodarka Kraków.
5. Kaczmarek T.T. (2008), Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, Difin, Warszawa.
6. Miciuła I. (2010), Zarządzanie ryzykiem walutowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach międzynarodowych, „Nauka i Gospodarka”.
7. Mises L. (2007), Ludzkie działanie, Fundacja Instytut Ludwika von Misesa, Warszawa.
8. Olkiewicz A.M. (2005), Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy, Poltext, Warszawa.

Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem stanowi fundamentalny problem wśród przedsiębiorstw. Jego właściwa mitygacja będzie określać przyszły poziom strat lub zysków dla przedsiębiorstw. W opracowaniu przedstawiono: istotę i typologię ryzyka, pojęcie ryzyka, zarządzanie ryzykiem oraz zagadnienie jego mitygacji.

Słowa kluczowe

Ryzyko, mitygacja, zarządzanie ryzykiem

The uncertainty and the mitigation problem of risk in enterprise (Summary)

The risk management is a fundamental problem in the among enterprises. Proper mitigation of the risk will define the future level of an enterprise's profit/loss. The study presents the nature and typology of the risk, the notion of risk, risk management and the issue of mitigation thereof.

Key words:

Risk, risk mitigation, risk management