

## Identyfikacja ryzyka – kluczowy element procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych

Ewelina Młodzik\*

**Streszczenie:** Cel – sprawność procesu zarządzania ryzykiem jest uzależniona od identyfikacji czynników ryzyka. Celem artykułu jest wyeksponowanie nadrzędnej roli etapu identyfikacji ryzyka w całości procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Metodologia badania – w artykule dokonano przeglądu źródeł literaturowych prezentujących istotę ryzyka, definicje i fazy procesu zarządzania ryzykiem oraz metody służące identyfikacji potencjalnych czynników ryzyka. Wynik – prawidłowo przeprowadzona identyfikacja ryzyka powinna obejmować wszystkie płaszczyzny działalności przedsiębiorstwa oraz relacje wiążące je z otoczeniem. W procesie identyfikacji ryzyka powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy jednostki. Kierownik jednostki, nawet najbardziej przewidujący, nie jest w stanie rozpoznać wszystkich potencjalnych zagrożeń. Dlatego dobrą praktyką jest zaangażowanie w proces zarządzania ryzykiem kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych, którzy z kolei powinni zadbać o aktywny udział swoich podwładnych. W literaturze prezentuje się metody i techniki identyfikacji ryzyka, o różnym stopniu skomplikowania i subiektywizmu. Dobór odpowiedniej metody zależy od potrzeb przedsiębiorstwa oraz możliwości ich zastosowania w jednostce gospodarczej. Oryginalność/Wartość – artykuł jest wartościowym opracowaniem ważnego zagadnienia współczesnej rachunkowości. Identyfikacja ryzyka ma kluczowe znaczenie w procesie zarządzania ryzykiem, bowiem ryzyka, które nie zostaną rozpoznane na tym etapie, nie będą brane pod uwagę w dalszych etapach zarządzania ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, proces zarządzania ryzykiem, metody identyfikacji ryzyka

### Wprowadzenie

W ostatnich kilkunastu latach obserwuje się zwiększone zainteresowanie problematyką zarządzania ryzykiem w działalności jednostek gospodarczych. Priorytetem staje się opracowanie struktury ramowej umożliwiającej efektywne identyfikowanie, ocenę i zarządzaniem ryzykiem.

Niezależnie od celów istnienia danej organizacji, realizowanie jej szczegółowych zamierzeń otoczone jest aurą niepewności, która zagraża powodzeniu podejmowanych działań, jak i stwarza możliwość osiągnięcia większego sukcesu (Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości 2004: 9).

Nie jest możliwe, ani celowe, zredukowanie niepewności do zera. Poznanie źródeł i przyczyn powstawania ryzyka może być punktem wyjścia do umiejętnego jego ograniczenia, a tym samym wpływania na wielkość osiągniętych przez jednostkę wyników.

---

\* mgr Ewelina Młodzik, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, ul. A. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: kmichalowska@wneiz.pl.

Istotne jest, aby decyzje organizacji związane z istnieniem zagrożeń były świadome oraz dobrze i profesjonalnie przygotowane. Nieuniknione ryzyko powinno zostać sprowadzone do rzeczywiście racjonalnego i uzasadnionego minimum, a jego ewentualne następstwa powinny w jak najmniejszym stopniu wpływać na ciągłość i możliwość osiągnięcia wyznaczonych przez organizację celów.

## 1. Ryzyko w działalności gospodarczej

Jednym z kluczowych zjawisk, jakie od zarania dziejów nurtuje teoretyków, jak i praktyków życia gospodarczego, jest ryzyko. Pojęcie ryzyka w coraz większym stopniu staje się przedmiotem wnikliwej analizy wielu dziedzin naukowych, między innymi w finansach, rachunkowości, zarządzaniu, bankowości, ubezpieczeniach, kontroli oraz w audycie wewnętrznym (Winiarska 2008: 152).

Ryzyko jest nieodłącznym atrybutem funkcjonowania każdej organizacji. Towarzyszy wszelkim działaniom operacyjnym, finansowym czy inwestycyjnym. W działalności gospodarczej nie można uniknąć ryzyka, gdyż w momencie podejmowania decyzji nie dysponuje się pełną informacją i nie zawsze możliwe jest trafne przewidzenie dalszego rozwoju wydarzeń (Zawadzka 2000: 9).

Pojęcie ryzyka, mające zastosowanie w różnych dziedzinach życia, jest definiowane na wiele różnych sposobów. Złożoność i niejednoznaczność tego pojęcia stanowi znaczne utrudnienie w ustaleniu obiektywnej jego definicji.

R. Moeller zauważa, że „konceptja i pojęcie ryzyka u jednego specjalisty mogą się znacznie różnić od przyjętych przez drugiego, mimo że obaj pracują w tym samym przedsiębiorstwie i badają podobne obszary” (Moeller 2011: 157).

W *Leksykonie biznesu* ryzyko określa się jako: „prawdopodobieństwo poniesienia strat, w następstwie podjęcia określonej decyzji; działanie, w którym nie wszystkie zmienne da się oszacować na podstawie rachunku prawdopodobieństwa” (Penc 1997: 388).

Według A. Bielawskiej: „ryzyko podmiotu gospodarczego może być rozpatrywane jako (Bielawska 2006: 125):

- możliwość odchylenia wartości celu zrealizowanego od celu oczekiwanego;
- wynik niedoboru informacji podmiotu podejmującego decyzje”.

Z kolei w ujęciu A. Duliniec: „ryzyko to sytuacja, w której istnieje prawdopodobieństwo uzyskania rezultatów większych lub mniejszych od przewidywanych i znany jest rozkład prawdopodobieństwa odchyleń tych wyników od ich wartości oczekiwanych. Zatem prawdopodobieństwo można zmierzyć. Natomiast niepewność to sytuacja, w której rozkład prawdopodobieństwa rozbieżności rezultatów od ich wartości przewidywanych nie jest znany i nie jest możliwy do oszacowania. Innymi słowy ryzyko to dająca się zmierzyć niepewność” (Duliniec 2001: 39).

Możliwość oszacowania ryzyka sprawia, że można podjąć działania zabezpieczające przed jego negatywnymi skutkami. W wypadku niepewności, wskutek jej nieokreśloności, podjęcie działań ochronnych nie jest możliwe (Kiziukiewicz 2012: 258).

Liczne dyskusje w celu ustalenia jednej właściwej definicji ryzyka, doprowadziły do sformułowania czterech zasadniczych konkluzji dotyczących natury tego zjawiska (Tarczyński, Mojsiewicz 2001: 14–15).

- 1) ryzyko nie jest czymś jednorodnym, więc nie jest możliwe określenie jednej uniwersalnej i jednoznacznej definicji tego pojęcia,

- 2) ryzyko występuje w dwóch aspektach: obiektywnym oraz subiektywnym,
- 3) ryzyko może być badane w różnych kontekstach, przykładowo jako: niebezpieczeństwo, hazard, niepewność czy prawdopodobieństwo,
- 4) ryzyko jest czymś zmiennym i stadialnym.

W literaturze przedmiotu przeważają koncepcje eksponujące negatywną naturę ryzyka. Zjawisko to rozpatruje się jako zagrożenie dla osiągnięcia założonych celów i efektów działalności. Postrzeganie ryzyka wyłącznie w takim ujęciu jest błędnym podejściem. Zjawisko to stanowi również szansę na urzeczywistnienie ustalonych zamierzeń i wygenerowanie zysku (Kaczmarek 2006: 54).

Zgodnie z poglądem D. McNamee: „ryzyko może dotyczyć zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków. Większość pozytywnych konsekwencji określana jest mianem możliwości, a negatywnych – zagrożeń bądź ryzyka”. Zdaniem autora: „ryzyko samo w sobie nie jest ani dobre, ani złe, po prostu istnieje” (McNamee 2004: 4).

W literaturze znaczną uwagę poświęca się klasyfikacji ryzyka za pomocą różnych kryteriów. Zbiorcze zestawienie podstawowych rodzajów ryzyka prezentuje tabela 1.

**Tabela 1**

Klasyfikacja ryzyka według podstawowych kryteriów

Kryterium podziału	Typ ryzyka	Krótką charakterystyka
Czynniki kształtujące	Ryzyko zewnętrzne	
	Polityczne	Związane ze zdarzeniami i decyzjami politycznymi podejmowanymi w kraju;
	Społeczne	Wiąże się z zachowaniem obywateli danego kraju lub regionu, zasadami religii, kultury, tradycji;
	Prawne	Oznacza zagrożenie dla działalności jednostki spowodowane zmieniającymi się przepisami prawa lub różnymi jego interpretacjami;
	Stopy procentowej	Wynika z uzależnienia wartości niektórych aktywów i pasywów jednostki od zmian stóp procentowych np. kredyt oprocentowany zmienną stopą procentową;
	Walutowe	Wynika z możliwości poniesienia strat finansowych na skutek wahań kursów walutowych;
	Płynności	Jest związane z możliwością braku środków finansowych na terminowe pokrycie zobowiązań;
	Ryzyko wewnętrzne	
	Zarządzania	Wynika z ludzkiej omyłności lub celowych negatywnych zachowań np. świadome działanie na szkodę jednostki;
	Zasobów ludzkich	Cele jednostki nie są osiągnięte z powodu zaniedbań lub oszustw dokonywanych przez pracowników albo niewłaściwej polityki personalnej np. w zakresie systemów motywacji, podziału odpowiedzialności.
Powtarzalność	Ryzyko systematyczne	Odnosi się do czynników, które wywierają wpływ na podmioty, ale są od nich niezależne, a więc nie mogą być przez nie kontrolowane. Źródłem ryzyka systematycznego mogą być np. zmiany stopy procentowej;
	Ryzyko specyficzne	Jest związane z przyszłymi zdarzeniami, które można częściowo kontrolować albo przewidywać. Źródłem ryzyka specyficznego może być np. konkurencja;
Skutek	Czyste	Występuje, gdy jedyną alternatywą obecnego stanu jest wystąpienie szkody. Ryzyko to wynika z możliwości ponie-

Kryterium podziału	Typ ryzyka	Krótką charakterystyka
	Spekulacyjne	sienia strat w przyszłości np. ryzyko pożaru; Charakteryzuje się tym, iż nieznanne przyszłe zdarzenia mogą spowodować zarówno straty, jak i zyski. Ryzyko spekulacyjne występuje w przypadku podejmowania nowych przedsięwzięć, nabywania zbywalnych papierów wartościowych, zaciągania kredytów walutowych.
Horyzont czasowy	Strategiczne	Jest ryzykiem długookresowym dotyczącym bytu jednostki organizacyjnej;
	Operacyjne	Jest to ryzyko krótkookresowe, odnoszące się do bieżącego funkcjonowania podmiotu.
Zmienność otoczenie	Stacyjne	Jest niezależne od działalności człowieka i jest związane z występowaniem sił natury np. wybuchy wulkanów;
	Dynamiczne	Dotyczy wszelkich zmian typu technicznego, ekonomicznego lub organizacyjnego. Jest ono konsekwencją szeroko rozumianego postępu cywilizacyjnego.
Mierzalność skutków	Finansowe	Jego cechą charakterystyczną jest mierzalność oraz możliwość bezpośredniego ustalenia jego wpływu na wynik finansowy;
	Pozafinansowe	Cechuje trudność bezpośredniego uchwycenia i zmierzenia jego wpływu na wynik finansowy podmiotu gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kufel 2007).

Jednostki gospodarcze na drodze do osiągnięcia zmierzonych celów napotykać na różne ryzyka. Poznanie źródeł i przyczyn powstawania ryzyka może być doskonałym punktem wyjścia do umiejętnego jego ograniczenia, a tym samym wpływania na wielkość osiągniętych przez jednostki wyników.

## 2. Istota zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych

Celem każdego przedsiębiorstwa jest generowanie wartości zarówno dla jego właścicieli, pracowników, jak również dla klientów i dostawców. Wartość ta może ulec jednak uszczerpleniu w efekcie wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń na wszystkich poziomach jednostki i we wszystkich obszarach prowadzonej przez nią działalności, począwszy od bieżących operacji, kończąc na strategicznych przedsięwzięciach zaplanowanych do osiągnięcia w przyszłości.

W dzisiejszych realiach gospodarczych prowadzenie jakiegokolwiek działalności, zdefiniowane jest przez szereg trudnych do przewidzenia i precyzyjnego określenia czynników (Peplak 2006). Pojawiające się zagrożenia w znacznym stopniu wynikają ze świadomych działań właścicieli, kadry kierowniczej, dokonywanych wyborów i podejmowanych działań, zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym. Przedsiębiorstwa stoją obecnie w obliczu wielu rodzajów ryzyka i potrzebują narzędzi, które pozwolą na odpowiednią klasyfikację tego ryzyka i podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących związanych z nimi kosztów (Moeller 2011: 160).

W celu poznania źródeł ryzyka oraz jego wpływu na przebieg działalności gospodarczej, niezbędne jest wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania ryzykiem w jednostce. Zarządzanie ryzykiem jest dziedziną, która podlega ciągłym, dynamicznym zmianom w odpowiedzi na gwałtownie rozwijające się otoczenie i nowe zagrożenia.

Powstało wiele definicji i opisów tego, co obejmuje zarządzanie ryzykiem, jakie formy powinno przyjąć i czemu ma służyć. Definicje procesu zarządzania ryzykiem w ujęciu kilku wybranych autorów, zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

Definicje procesu zarządzania ryzykiem

Źródło	Definicja procesu zarządzania ryzykiem
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary.</i>	Zarządzanie ryzykiem jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa.
Jajuga K., <i>Zarządzanie ryzykiem.</i>	Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka.
Kaczmarek T.T., <i>Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym.</i>	Zarządzanie ryzykiem można scharakteryzować w następujący sposób: ryzykiem w organizacji zarządza osoba, która bada i analizuje możliwość oraz prawdopodobieństwo wystąpienia przypadkowej szkody, która może dotknąć daną organizację. Równocześnie ta osoba opracowuje system, który pozwala rozpoznać dane ryzyko i w płaszczyźnie ekonomicznej możliwe skutecznie je zminimalizować.
Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, <i>Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje.</i>	Zarządzanie ryzykiem stanowi zespół procesów wykorzystywanych do identyfikacji, oceny i osądu ryzyka, przypisywania własności, podejmowania działań w celu zmniejszenia lub przewidzenia ryzyka oraz monitorowania i przeglądu osiąganych postępów.
Makarowski R., <i>Granice ryzyka. Paradygmat psychologiczny.</i>	Zarządzanie ryzykiem jest procesem polegającym na identyfikacji ryzyka, dokładnym jego opisie, szacowaniu jego skutków oraz podjęciu ewentualnych działań zaradczych.
Nahotko S., <i>Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej.</i>	Zarządzanie ryzykiem jest systemem metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji.
Pickett K.H.S., <i>The Internal Auditing Handbook.</i>	Zarządzanie ryzykiem to dynamiczny proces podejmowania uzasadnionych kroków w celu wykrycia i radzenia sobie z ryzykiem, które wpływa na cele instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie COSO (2004), Jajuga (2009), Kaczmarek (2002), Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości (2004), Makarowski (2008), Nahotko (2001), Pickett (2003).

Zarządzanie ryzykiem to kwestia kluczowa dla wszystkich organizacji, zarówno w sektorze publicznym, jaki i prywatnym. Właściwe zarządzanie ryzykiem pozwala bowiem organizacji (Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości 2004: 7):

- pokładać większą ufność w osiąganie zamierzonych celów,
- skutecznie ograniczać zagrożenia do możliwych do zaakceptowania poziomów,
- podejmować świadome decyzje dotyczące możliwości rozwoju.

### 3. Fazy realizacji procesu zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem nie jest jednorazowym aktem, czy zbiorem kilku decyzji, lecz procesem zamykającym się w logiczną pętlę. Proces ten składa się ze ściśle określonych etapów. Następują one po sobie i determinują się nawzajem.

Proces zarządzania ryzykiem, zgodnie z obowiązującymi i uznanymi standardami, obejmuje następujące czynności:

1. Zrozumienie wykonywanej działalności (wyznaczenie celów).
2. Identyfikacja ryzyka.
3. Analiza ryzyka.
4. Punktowa ocena i hierarchizacja ryzyka.
5. Zarządzanie ryzykiem (reakcja na ryzyko, zapewnienie skuteczności działających mechanizmów kontrolnych oraz monitoring i raportowanie ryzyka).

W ujęciu T.T. Kaczmarka, proces zarządzania ryzykiem stanowi układ sześciu następujących po sobie faz, które charakteryzuje tabela 3.

**Tabela 3**

Etapy procesu zarządzania ryzykiem

Faza procesu zarządzania ryzykiem	Realizowane działania
Identyfikacja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie przyczyn ryzyka,</li> <li>– stwierdzenie możliwych następstw,</li> <li>– identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem,</li> </ul>
Analiza ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia,</li> <li>– ustalenie konsekwencji danego zdarzenia,</li> </ul>
Sformułowanie wariantów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwierdzenie możliwych alternatyw (wariantów),</li> <li>– analiza nakładów i kosztów poszczególnych wariantów,</li> </ul>
Ocena ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwierdzenie gotowości oraz określenie zdolności jednostki do podejmowania ryzyka,</li> <li>– ustalenie faktycznego poziomu ryzyka,</li> <li>– kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka,</li> </ul>
Decyzje i działania w zakresie ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wybór narzędzi,</li> <li>– ustalenie priorytetów,</li> <li>– zastosowanie optymalnej kombinacji,</li> </ul>
Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawdzenie i ocena skutków podjętych działań,</li> <li>– nowe ukształtowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji,</li> <li>– dalsze korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaczmarek 2008).

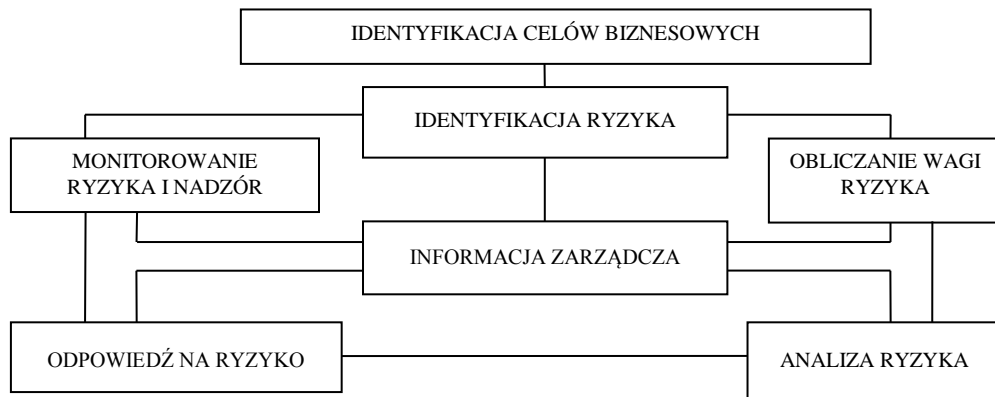
W ujęciu K. Czerwińskiego, zarządzanie ryzykiem wymaga wykonania szeregu określonych czynności, które ułatwiają w efekcie podejmowanie decyzji pozwalających ograniczyć ryzyko. Ostatecznie zamykają się, tworząc cykl, który ilustruje rysunek 1.

W opinii autora: „identyfikacja, ocena i zarządzanie ryzykiem jest ściśle powiązane z realizacją celów biznesowych każdej organizacji. W związku z tym, zarządzanie ryzykiem powinno stanowić jeden z elementów cyklu planowania i podejmowania decyzji. Zarządzanie wymaga przemyślenia oraz rozważenia i nie może ograniczać się do odhaczania pozycji na liście kontrolnej” (Czerwiński 2004: 94).

Z kolei R. Moeller wskazuje, że skuteczny proces zarządzania ryzykiem obejmuje cztery etapy:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) ocenę ilościową lub jakościową udokumentowanego ryzyka,

- 3) ustalenie priorytetu ryzyka i planowanie reakcji,
- 4) monitorowanie ryzyka.



**Rysunek 1.** Cykl zarządzania ryzykiem

Źródło: (Czerwiński 2004).

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z podstawowych elementów zarządzania organizacją. Aby skutecznie zarządzać ryzykiem, należy najpierw sformułować i przyjąć do realizacji cele, które jednostka powinna osiągnąć w danym czasie oraz powiązać z nimi cele szczegółowe wszystkich komórek organizacyjnych.

Wyznaczenie priorytetów pozwala na identyfikację ryzyk, które mogą zagrozić realizacji ustalonych zamierzeń. Każde rozpoznane ryzyko powinno zostać poddane analizie pod kątem możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia. Kolejnym zadaniem kierownictwa jednostki jest określenie akceptowalnego (dopuszczalnego) poziomu ryzyka i sposobu postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem, jak na przykład transfer ryzyka, kompensata ryzyka czy tworzenie rezerwy na ryzyko (Szemraj 2007).

Zarządzanie ryzykiem nie można traktować jako obciążenia dla organizacji, lecz jako sposób maksymalizacji dostępnych możliwości i zmniejszenia prawdopodobieństwa niepowodzenia. Nowoczesne organizacje powinny patrzeć z wyprzedzeniem w przyszłość, aby dynamicznie reagować na zmiany i optymalnie wykorzystać dostępne możliwości. Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę takiego działania (Ministerstwo Finansów 2004/2005: 10–11).

#### 4. Metody identyfikacji czynników ryzyka

Wstępnym i zarazem najistotniejszym warunkiem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest określenie przejrzystych i spójnych celów jednostki gospodarczej oraz ustalenie na ich podstawie zadań szczegółowych.

Zadaniem kadry zarządzającej jednostki gospodarczej jest zidentyfikowanie wszystkich rodzajów ryzyka, które w niedługim okresie mogą potencjalnie wpłynąć na wyniki przedsiębiorstwa, począwszy od większego, bardziej znaczącego ryzyka ogólnego, aż do mniej

istotnego ryzyka, związanego z konkretnymi projektami lub mniejszymi obszarami działalności operacyjnej.

Proces identyfikacji ryzyka należy realizować na wielu poziomach, pamiętając o tym, że ryzyko, które wpływa na indywidualną komórkę organizacyjną lub projekt, nie musi mieć takiego samego wpływu na całe przedsiębiorstwo. Z kolei poważne ryzyko, w obliczu którego staje całe przedsiębiorstwo, będzie przenosić się na niższe poziomy, tj. na jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa (Moellera 2011: 161).

Z praktycznego punktu widzenia, najlepiej przeprowadzić identyfikację ryzyka na podstawie ogólnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która obejmuje poszczególne jego poziomy, komórki organizacyjne oraz wchodzące w ich skład mniejsze oddziały.

Jak zauważa R. Moeller, takie działanie może przynieść czasami niepokojące rezultaty. Dla przykładu menedżer ds. marketingu może zwracać uwagę na strategię cenową konkurencji lub na ryzyko zachowań cenowych, w wyniku których przedsiębiorstwo narusza przepisy prawa handlowego. Z kolei menadżer IT może skupiać uwagę na ryzyku ataku wirusów komputerowych na aplikacje systemowe, ale nie będzie świadomy istnienia ryzyka związanego z ustalaniem cen (Moellera 2011: 161).

Należy podkreślić, że kadra zarządzająca wyższego szczebla będzie zazwyczaj świadoma innego poziomu i rodzajów ryzyka niż personel operacyjny. Niemniej jednak wszystkie rodzaje ryzyka powinny zostać zidentyfikowane w poszczególnych komórkach organizacyjnych, jak i na poziomie całej jednostki gospodarczej.

W celu zapewnienia skuteczności procesu identyfikacji ryzyka, właściwym rozwiązaniem może okazać się wybór osób odpowiedzialnych na każdym poziomie przedsiębiorstwa za identyfikację i pomoc w ocenie ryzyka. W jednostce może zostać wyodrębniony zespół ds. zarządzania ryzykiem, którego szeregi zasilą osoby z działu finansowego, operacyjnego, informatycznego oraz osoby z kierownictwa organizacji.

Praca całego zespołu ds. zarządzania ryzykiem powinna zaowocować dokładnym zrozumieniem specyfiki ryzyka występującego w całej jednostce gospodarczej oraz wyeksponowaniem najważniejszych rodzajów ryzyka, które mogą stanowić poważne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W procesie identyfikacji ryzyka istotnym jest wnikliwe przeanalizowanie potencjalnych czynników ryzyka czyli zdarzeń, które mogą spowodować wystąpienie ryzyka. Ich źródłem może być zarówno samo przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie zewnętrzne. Podział czynników ryzyka w ujęciu K. Czerwińskiego i H. Grocholskiego prezentuje tabela 4.

W praktyce znajduje zastosowanie wiele metod identyfikacji ryzyka, wśród których wymienia się m.in. (McNamee 2004: 53):

- metodę zagrożenia – polega na identyfikacji ryzyka, które mogą oddziaływać na zasoby (aktywa),
- metodę środowiskową – polega na identyfikacji ryzyka, które może wpłynąć na działania operacyjne,
- metodę scenariuszy zagrożenia – specjalistyczna metoda identyfikacji ryzyka wystąpienia oszustwa i/lub zagrożenia, katastrofy (nieszczęścia).

Metoda zagrożenia koncentruje się na narażonych na ryzyko zasobach (aktywach), takich jak (McNamee 2004: 53–54):

- środki trwałe (maszyny i wyposażenie),
- aktywa finansowe (pieniądze i inwestycje),
- zasoby ludzkie (wiedza i doświadczenie zawodowe pracowników),
- wartości niematerialne i prawne (reputacja, rozpoznawalność marki, informacje).



**Tabela 4**

## Klasyfikacja czynników ryzyka

Czynniki ryzyka	Kategorie czynników ryzyka
Czynniki zewnętrzne	Związane z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– klientami (np. zmiany oczekiwań klientów),</li> <li>– dostawcami (np. niestabilne zaopatrzenie),</li> <li>– infrastrukturą (np. uzależnienie od Internetu i poczty elektronicznej),</li> <li>– środowiskiem naturalnym (np. zanieczyszczenie środowiska),</li> <li>– otoczeniem politycznym (np. działalność lobbingsowa),</li> <li>– otoczeniem prawnym (np. zmiany przepisów),</li> <li>– otoczeniem ekonomicznym (np. zmiany inflacji, stóp procentowych);</li> </ul>
Czynniki finansowe	Związane z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– wielkością środków finansowych jednostki (np. zmiany wysokości dochodów),</li> <li>– płynnością (np. bankructwo klienta),</li> <li>– inwestycjami (np. wzrost kosztów inwestycji),</li> <li>– sprawozdawczością finansową (np. zmiany w systemie ewidencji księgowej);</li> </ul>
Czynniki operacyjne	Związane z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– działalnością podstawową jednostki (np. skomplikowanie działalności),</li> <li>– technologią (np. wdrażanie nowych technologii),</li> <li>– stabilnością (np. ograniczenie lub wzrost zadań),</li> <li>– innowacyjnością (np. brak skłonności do zmian),</li> <li>– reputacją (np. spadek wizerunku na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników);</li> </ul>
Czynniki ryzyka wewnętrznego	Związane z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– wielkością jednostki (np. liczba pracowników),</li> <li>– ryzykiem branży (np. duża konkurencja);</li> </ul>
Jakość zarządzania	Związane z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– jakością zespołu zarządzającego (np. częste zmiany na stanowiskach kierowniczych),</li> <li>– organizacją jednostki (np. nieefektywny system przepływu informacji),</li> <li>– zarządzaniem zasobami ludzkimi (np. brak działań motywacyjnych).</li> </ul>
Funkcjonowanie kontroli wewnętrznej	Związane z: <ul style="list-style-type: none"> <li>– nadzorem (np. brak pisemnych procedur),</li> <li>– dokumentacją (np. braki w dokumentacji),</li> <li>– podziałem obowiązków (np. brak podziału obowiązków).</li> </ul>

Źródło: Czerwiński, Grocholski (2003).

W metodzie tej uwzględnia się między innymi takie cechy zasobów, jak: wielkość, typ, przenośność oraz umiejscowienie. Zagrożenia i ryzyko są badane pod kątem istotności oddziaływania na aktywa przedsiębiorstwa.

Metoda zagrożenia znajduje zastosowanie głównie w tych procesach, w których osiągnięcie ich celów, jest w dużym stopniu uzależnione od zasobów np. w procesach produkcyjnych, w działalności badawczo-rozwojowej, w procesach związanych z zapasami czy w działalności kasowej.

Metoda środowiskowa jest bardziej subiektywna niż metoda zagrożenia. W metodzie tej zwraca się uwagę na ryzyko powstałe w wyniku różnych stanów środowiska, zarówno tych obecnych, jak i przyszłych. Zagrożenia i ryzyko są analizowane pod względem siły oddziaływania na osiągnięcie celów.

Na zewnętrzne środowisko jednostki składa się z wielu różnych środowisk, takich jak (McNamee 2004: 56):

- środowisko fizyczne: lokalizacja, pogoda, dostęp,
- środowisko ekonomiczne: gospodarka, finanse, stopy procentowe,
- regulacje państwowe: polityka, regulacje prawne,
- klienci,
- dostawcy,
- konkurencja,
- technologia.

Metoda środowiskowa jest najczęściej wykorzystywana w procesach związanych z usługami, które są ściśle uregulowane i konkurencyjne np. marketing i dystrybucja, operacje bankowe.

Kolejna metoda – metoda scenariuszy zagrożenia jest najbardziej przydatna w sytuacji, gdy mamy do czynienia z oszustwami lub z kwestiami związanymi z bezpieczeństwem. Z reguły szacowanie ryzyka rozpoczyna się od jednej z przedstawionych uprzednio metod, a dopiero na dalszym etapie sporządza się specjalny scenariusz funkcjonowania procesu, w którym może nastąpić oszustwo lub związany z problematyką bezpieczeństwa.

Metoda ta jest najrzadziej stosowana przez przedsiębiorstwo, przede wszystkim z uwagi na czas i umiejętności konieczne do poprawnego jej przeprowadzenia.

W jednostkach gospodarczych mogą być wykorzystywane również inne techniki identyfikacji ryzyka, takie jak (Ministerstwo Finansów 2004/2005: 22–24; Komunikat Ministra Finansów 2012: 13–14):

- „burza mózgów” – jej istota polega na zorganizowaniu sesji, w których biorą udział przedstawiciele różnych poziomów jednostki, a zwłaszcza osoby bezpośrednio zaangażowane w wykonanie zadań. W trakcie dyskusji, w której uczestnicy spotkania mogą swobodnie zgłaszać wszelkie potencjalne ryzyka, nieprawidłowości, możliwości wystąpienia błędów, które następnie są weryfikowane i selekcjonowane. Istotą burzy mózgów jest pobudzanie jej uczestników do zebrania jak największej ilości potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i zadań;
- kwestionariusze – czyli opracowanie listy pytań, która przede wszystkim wywołuje dyskusję o ryzyku;
- moderowane warsztaty i wywiady – oznaczają identyfikację zdarzeń poprzez wykorzystanie w dyskusji skumulowanej wiedzy i doświadczenia kierownictwa i pracowników. Moderator prowadzi dyskusję na temat zdarzeń, które mogą wpływać na osiągnięcie celów i zadań. Dzięki połączeniu wiedzy i doświadczenia uczestników warsztatów czy wywiadów mogą być zidentyfikowane ważne zdarzenia, które mogłyby zostać pominięte. Warsztaty lub wywiady powinny być odpowiednio zorganizowane, aby zapewnić systematyczną identyfikację ryzyka;
- analiza procesów – analiza nakładów, zadań, obowiązków i rezultatów, które składają się na proces, poznanie relacji zachodzących pomiędzy nimi. Komórka organizacyjna identyfikuje zdarzenia, które mogą wpływać na osiągnięcie celów poprzez analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na nakłady i działania w ramach procesów.

Identyfikacji ryzyka ma fundamentalne znaczenie, ponieważ ryzyka, które nie zostaną rozpoznane na tym etapie, nie będą brane pod uwagę na dalszych etapach zarządzania ryzykiem. Dlatego też proces ten powinien być przeprowadzony w sposób jak najbardziej dokładny i kompleksowy.

## Uwagi końcowe

Identyfikacja ryzyka powinna być procesem powtarzalnym (systematycznym), zintegrowanym z procesem planowania działalności. Podczas tej oceny powinny być brane pod uwagę wszelkie możliwe ryzyka, które mogą się pojawić i tym samym wpływać na osiągnięcie zamierzonych celów jednostki.

W procesie identyfikacji ryzyka konieczna jest dokładna znajomość jednostki, jej otoczenia oraz zrozumienie celów i zadań oraz czynników kluczowych dla osiągnięcia jej sukcesu. Procedury zarządzania ryzykiem powinny zatem być tak zaprojektowane, aby identyfikacja ryzyka odnosiła się do wytyczonych celów i to zarówno pod kątem rozpoznania szans, jak i zagrożeń.

Dla uzyskania odpowiedniej wiedzy o ryzyku należy włączyć identyfikację ryzyka do głównych procesów realizowanych w jednostce. Mimo że kierownik jednostki ponosi jedyną odpowiedzialność za prawidłowe rozpoznanie ryzyka, w procesie tym powinni partycypować wszyscy pracownicy organizacji.

Należy zaznaczyć, że proces zarządzania ryzykiem przyniesie wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa wtedy, gdy będzie dokonywana rzetelna identyfikacja i ocena ryzyka, a informacje generowane z systemu zarządzania ryzykiem znajdą zastosowanie w codziennym zarządzaniu jednostką gospodarczą.

## Literatura

- Bielawska A. (2006), *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary*.
- Czerwiński K. (2004), *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa.
- Czerwiński K., Grocholski H. (2003), *Podstawy audytu wewnętrznego*, Wydawnictwo Link, Szczecin.
- Duliniec A. (2001), *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jajuga K. (2009), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Kaczmarek T.T. (2002), *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, ODDK, Gdańsk.
- Kaczmarek T.T. (2006), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Kiziukiewicz T. (2012), *Rachunek decyzyjny w warunkach ryzyka*, w: *Rachunkowość zarządcza*, red. T. Kiziukiewicz, Ekspert, Wrocław.
- Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, Dz. Urz. Min. Fin. 2012, poz. 56.
- Kufel T. (2007), *Ryzyko i jego analiza na potrzeby audytu wewnętrznego*, w: *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. T. Kiziukiewicz, Difin, Warszawa.
- Makarowski R. (2008), *Granice ryzyka. Paradygmat psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- McNamee D. (2004), *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- Ministerstwo Finansów (2004/2005), *Zarządzanie ryzykiem. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Warszawa.
- Nahotko S. (2001), *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- Peplak T. (2006), *Identyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej. Poznać i oswoić*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorców” nr 52.
- Pickett K.H.S. (2003), *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje* (2004), Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, Londyn.
- Szemraj M. (2007), *Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych*, „Biuletyn Finanse Publiczne” nr 10.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa.

Winiarska K. (2008), *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa.

Zawadzka Z. (2000), *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

#### **RISK IDENTIFICATION KEY ELEMENT OF RISK MANAGEMENT IN ECONOMIC ENTITIES**

**Abstract:** Purpose – The efficiency of the risk management process is dependent on the identification of risk factors. The purpose of this article is to expose the key role of risk identification stage in the overall process of risk management in businesses. Design/Methodology/approach – This article reviews literature sources presenting the essence of risk definitions and risk management phase of the process and methods to identify potential risk factors. Findings – A properly conducted risk identification should include all levels of the business activities and relationships binding them with the environment. The process of risk identification should be open to all employees of the individual. Head of unit, even the most prescient, it is not able to identify all potential hazards. Therefore, a good practice is to engage in the risk management process of each organizational unit managers, who in turn should ensure the active participation of his subordinates. The literature presents the methods and techniques of risk identification, with varying degrees of complexity and subjectivity. The choice of the appropriate method depends on the needs of the company and the possibility of their application in the enterprise. Originality/value – This article is valuable to develop the important issues of modern accounting. Risk identification is crucial in the process of risk management, as the risks that have been identified at this stage will not be taken into account in the further stages of risk management.

**Keywords:** risk; risk management; risk identification methods

#### **Cytowanie**

Młodzik E. (2013), *Identyfikacja ryzyka – kluczowy element procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 61, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 439–450; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).