

**Michał Dudziak\***  
**Ewa Szpakowska\*\***

## **Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej. Podejmowanie decyzji biznesowych**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest poddanie pod dyskusję wpływu decyzji biznesowych, podejmowanych w warunkach ryzyka i niepewności, na działalność gospodarczą.

Zgodnie z artykułem drugim ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Wymienione w ustawie trzy cechy działalności gospodarczej wskazują na dążenie do osiągnięcia zysku, przyjęcie pewnych reguł i zasad działania, oraz wykonywanie czynności zmierzających do osiągnięcia celów. Wszystkie te właściwości mogą napotykać trudności w realizacji, w związku z błędnie podejmowanymi decyzjami w warunkach ryzyka i niepewności.

Artykuł składa się z części teoretycznej pokazującej różnicę pomiędzy niepewnością, a ryzykiem oraz podłoże decyzji podejmowanych w warunkach deterministycznych. Rozważania teoretyczne uzupełnione są o przykłady empiryczne błędnych decyzji biznesowych i konsekwencji tych decyzji w działalności gospodarczej decydentów i otoczenia.

### **1. Ekonomiczne znaczenia ryzyka i niepewności**

#### **1.1. Definicja ryzyka i niepewności**

Pierwszą koncepcję ekonomicznej teorii ryzyka opublikował A. H. Willett w 1901 roku. A. H. Willett zauważył różnorodność powszechnie używanego w życiu codziennym znaczenia terminu ryzyko i podjął próbę jego ujednoczenia. Według niego ryzyko to stan otoczenia, który należy odnosić do stopnia niepewności wystąpienia, a nie do prawdo-

---

\* Mgr, Katedra Bankowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, mdudziak@pocztaonet.pl

\*\* Mgr, Katedra Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.szpakowska.dom@gmail.com

podobieństwa materializacji. Zgodnie z tą teorią ryzyko rozumiane jako stan otoczenia jest obiektywne i skorelowane z subiektywną niepewnością, a wrażenie, czy złudzenie przypadkowości jest wyłącznie efektem niedoskonałości wiedzy ludzkiej o obiektywnych prawach, które rządzą procesami w świecie zewnętrznym.[Willett, 1901]

Drugą koncepcję zaprezentował F. H. Knight w 1921 roku. Zasadniczym celem prac F. H. Knighta była próba kwantyfikacji niepewności. W tej koncepcji ryzyko jest niepewnością mierzalną. Niepewność, która nie może być zmierzona, jest niepewnością sensu stricto, którą Knight nazwał niepewnością niemierzalną. F. H. Knight „jednoznacznie stwierdził, że niepewność była mylona z ryzykiem, tymczasem tylko ryzyko jest mierzalne, natomiast niepewność jest niemierzalna.”<sup>1</sup> [Knight, 1921]

Trzecia zasadnicza koncepcja została opracowana przez Komisję do Spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA w 1966 roku. Według niej ryzyko jest to niepewność co do określonego zdarzenia w warunkach dwóch lub więcej możliwości. W tym rozumieniu jest to mierzalna niepewność, czy zamierzony cel działania zostanie osiągnięty.

W następstwie tych koncepcji zaczęły pojawiać się rozdzielne definicje dla ryzyka i niepewności. Zgodnie z „Encyklopedią organizacji i zarządzania” „niepewność, to sytuacja, gdy nie można określić, jakie elementy (lub przynajmniej część z nich) składają się na nią, jaka jest ich wartość lub jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Taka sytuacja często występuje w przypadku problemów, które nie pojawiły się w przeszłości, a charakteryzują się dużym stopniem złożoności” [Pasiczny, 1981], a „ryzyko to sytuacja, gdy co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia (lub ich – jeżeli tych elementów jest więcej). Prawdopodobieństwo to może być wymierne, albo tylko odczuwalne przez podejmującego działanie (decyzję). Warunki ryzyka występują tylko wtedy, kiedy istniejące doświadczenia z przeszłości dotyczące podobnych zdarzeń można porównać z obecną sytuacją” [Pasiczny, 1981].

Nassim Taleb skrytykował kalkulacje ryzyka, oparte na wyrafinowanych modelach matematycznych i sformułował teorię, którą od symbolu rzeczy niespotykanych, nazwano teorią czarnego łabędzia. Odsyłając do teorii chaosu ukazuje potęgę nieprzewidywalności. Zgodnie z nią, z punktu widzenia ryzyka, istotne jest zarządzanie nieprzewidywalno-

---

<sup>1</sup> Na tym gruncie powstała najkrótsza definicja ryzyka mówiąca, że ryzyko to skwantyfikowana część niepewności.

ścią lub zdarzeniami mało prawdopodobnymi, a przy podejmowaniu decyzji biznesowych znaczącą rolę odgrywa tzw. „ślepy traf”<sup>2</sup>.

## 1.2. Różnice pomiędzy ryzykiem i niepewnością

Rozległość pojmowania ryzyka i niepewności powoduje, że nie są one postrzegane w sposób jednorodny i jednoznaczny. Ich definicje ewoluujące wraz z rozwojem nauki są ciągle używane zamiennie. W celu odróżnienia obu pojęć należy zwrócić uwagę na obiektywny i wymierny charakter ryzyka oraz subiektywny i niewymierny charakter niepewności. Zależności i różnice pomiędzy tymi dwoma pojęciami obrazuje tablica 1.

**Tablica 1. Zależności i różnice pomiędzy ekonomicznym rozumieniem ryzyka i niepewności**

Ryzyko	Niepewność
Uświadomiona przez podmioty gospodarcze część niepewności.	Przypadkowość zdarzenia wynikająca z nieprzewidywanych zachowań czy przebiegów zjawisk.
Charakter wymierny, obiektywny, empiryczny.	Charakter niewymierny, subiektywny, podświadomy.
A posteriori - odnosi się on do poznania, powstałego na doświadczeniu, rozumowania o czymś drogą indukcji.	A priori - odnosi się on do poznania czystego, niezakłóconego wiedzą z innych podobnych doświadczeń.
Niepewne zdarzenie, ale o znanym prawdopodobieństwie wystąpienia.	Nieprzewidywalne lub mało prawdopodobne zdarzenie.
Niepewne zdarzenie, którego skutki materializacji można wcześniej oszacować.	Przypadkowe zdarzenie, którego skutki materializacji nie są możliwe do wcześniejszego oszacowania.
Mierzalna niepewność osiągnięcia zakładanych celów.	Nieprzewidywalność nieosiągnięcia zakładanych celów.
Łączy się z premią za podjęcie.	Brak premii za działanie w stanie niepewności.

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionego porównania widać wyraźne różnice pomiędzy ryzykiem i niepewnością wynikające z posiadanych informacji, wcześniejszych praktyk oraz wpływu na jakość podejmowanych decyzji [Gostkowska-Drzewicka, 1999]. W analizowanej literaturze przedmiotu

<sup>2</sup> Ślepy traf - wg. Nassim Taleb główny czynnik sukcesu decyzji biznesowych.

niepewność rozumiana szerzej niż ryzyko, które jest jej pochodną, wyróżnia się podświadomym pochodzeniem. Ryzyko w przeciwieństwie do niepewności charakteryzuje się możliwością wcześniejszej identyfikacji i pomiaru oraz możliwością zarządzania nim, co podkreśla jego empiryczny charakter.

## 2. Podejmowanie decyzji

Współczesne czasy turbulencji gospodarczych, pułapek iluzji i „czarnych łabędzi”<sup>3</sup> wymuszają znaczne zwiększenie szybkości podejmowania decyzji. Aby utrzymać się na rynku, nie wystarczy logiczne myślenie według ustalonego algorytmu działania, ale potrzebna jest umiejętność przewidywania przyszłości i przygotowanie się do niej.

Sformułowana w latach 70 dwudziestego wieku, przez amerykańskiego ekonomistę Johna Mutha i upowszechniona przez Roberta Lucaśa, Thomasa Sargenta i Neila Wallace'a [Acocella, 2002] teoria racjonalnych oczekiwań to hipoteza ekonomiczna dotycząca podejmowania decyzji przez podmioty gospodarcze w oparciu o możliwe scenariusze wydarzeń, przygotowane na podstawie informacji o bieżącej sytuacji gospodarczej oraz zdarzeń ekonomicznych z przeszłości.

Początkowo rozwój teorii dotyczył wyboru w warunkach niepewności, metody optymalizacji wielokryterialnej, a następnie metod interaktywnego modelowania preferencji z uwzględnieniem awersji do ryzyka, technik wyszukiwania informacji oraz warunków, w jakich podejmowana jest decyzja. Ze względu na posiadane informacje wyróżnia się trzy typy warunków, w jakich podejmowane są decyzje warunki pewności, warunki ryzyka oraz warunki niepewności.

Charakterystykę warunków podejmowania decyzji prezentuje tablica 2.

Bez względu na warunki w jakich podejmowane są decyzje, zawsze wiąże się z nimi ryzyko popełnienia błędu. Pomijając jednokryterialne decyzje podejmowane w warunkach pewności, dokonany wybór nie zawsze musi być wyborem najlepszym, ale zawsze ma wpływ na decydenta i jego otoczenie. Umiejętność podejmowania właściwych decyzji cechująca ludzi sukcesu, często nazywana jest intuicją. W przypadku decyzji niedeterministycznych, niechętni ryzyku decydenci, nie zawierający intuicji, cierpią na paraliż decyzyjny. Nassim Taleb uważa, że

---

<sup>3</sup>Czarne łabędzie – niespotykane zdarzenia, które zgodnie z teorią Nassim Taleb są głównymi siłami rządzącymi światem.

przy podejmowaniu decyzji biznesowych znaczącą rolę odgrywa przypadek czyli cytowany wcześniej „ślepy traf”.

**Tablica 2. Warunki podejmowania decyzji**

Pewność	Ryzyko	Niepewność
Zdarzenie, które musi zajść	Zdarzenie prawdopodobne	Zdarzenie nieprzewidywalne, niemalże niemożliwe
Pełna i kompletna informacja	Niepełna informacja	Brak informacji
Określone, znane konsekwencje	Znany zbiór możliwych konsekwencji	Nieznane konsekwencje danej decyzji
Prawdopodobieństwo konsekwencji podjęcia decyzji równe jeden.	Określone rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji podjęcia poszczególnych decyzji.	Nieznane rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji danej decyzji.
W przypadku więcej niż jednego kryterium oceny decyzji wykorzystuje się dział matematyki, zwany badaniami operacyjnymi w tym m.in. wielokryterialną analizę decyzyjną, programowanie matematyczne, łańcuch Markowa, CPM, PERT,	W przypadku ryzyka wykorzystywane są metody teorii prawdopodobieństwa oraz statystyki, w tym m.in. kryterium Hurwicza, Walda, Savage'a, Laplace'a czy drzewo decyzyjne i wnioskowanie statystyczne	W przypadku niepewności klasyczne metody statystyczne zawodzą, dlatego wykorzystywana jest statystyka bayesowska, statystyczna analiza decyzyjna i kognitywistyka symboliczna.

Źródło: Opracowanie własne.

### 3. Wpływ błędnych decyzji na działalność gospodarczą

#### 3.1. Case study - błędne decyzje biznesowe o zasięgu globalnym

Rosnąca integracja i współzależność narodowych rynków, powodująca z jednej strony przyspieszanie rozwoju gospodarczego, z drugiej wzrost zagrożeń i częstsze turbulencje gospodarcze wymuszają rozwój nowych sposobów, zwiększających skuteczność ochrony wartości i reputacji przedsiębiorstw oraz umożliwiających przetrwanie firmy w czasie kryzysu. Do zaburzeń działalności poszczególnych podmiotów, zazwyczaj prowadzą błędne decyzje, wynikające ze złego zarządzania aktywami, braku właściwego kierownictwa oraz sprawnego systemu wewnętrznych procedur kontrolnych. W niektórych przypadkach zabu-

zenia poszczególnych podmiotów mogą mieć wpływ o znaczeniu globalnym.

W poniższej analizie przypadków, jako główne przyczyny błędnych decyzji pokazano nieprzestrzeganie standardów rachunkowości, brak nadzoru i sprawnej kontroli wewnętrznej, nieodpowiednie regulacje ostrożnościowe i zabezpieczeniowe oraz ukrywanie i zniekształcanie informacji.

Na przykład system walutowy z Bretton Woods stanowiący podstawy relacji międzynarodowych w sferze zarządzania systemami monetarnymi, nakładający obowiązek na każde państwo do stosowania polityki monetarnej, początkowo spowodował gwałtowny wzrost zainteresowania transakcjami na rynku walutowym, co w konsekwencji doprowadziło do nierównowagi bilansów płatniczych i powstania kryzysu finansowego lat 70-tych.

Spektakularnym przykładem złego zarządzania ryzykiem rozliczeniowym i brakiem odpowiedniego nadzoru jest upadek Banku Herstatt.<sup>4</sup> We wrześniu 1973 roku w wyniku złej strategii, w dobie aprecjacji dolara i nadmiernego zadłużenia, bank poniósł straty cztery razy wyższe od wielkości kapitału własnego. W konsekwencji Federalny Urząd Nadzoru Finansowego wycofał zezwolenie na prowadzenie działalności bankowej.<sup>5</sup> Skutkiem tego szoku było utworzenie w Niemczech Bankowego Funduszu Gwarancyjnego i znowelizowanie szeregu ustaw i przepisów.

Z kolei jeden z dwudziestu największych banków Stanów Zjednoczonych XX wieku - Franklin National Bank upadł w wyniku wykorzystywania zdolności banku do „prania brudnych pieniędzy”<sup>6</sup>. W październiku 1974 r. bank ogłosi niewypłacalność z powodu złego zarządzania i oszustwa.

Barings Bank, jeden z najstarszych i najbardziej poważanych banków handlowych w Wielkiej Brytanii XX wieku, upadł w 1995 r. wykazując stratę w wysokości ponad 800 mln funtów. Przyczyną upadku była działalność spekulacyjna opierająca się na wykorzystywaniu technicznych różnic pomiędzy japońskim i singapurskim rynkiem kontraktów terminowych typu future. Zarząd nieposiadający kompletnych in-

---

<sup>4</sup> Jednen z większych graczy rynku walutowego w Niemczech w czasach systemu walutowego z Bretton Woods.

<sup>5</sup> W dniu cofnięcia pozwolenia na prowadzenie działalności bankowej zobowiązania banku wynosiły 2,2 mld DM, a aktywa zaledwie 1 mld DM.

<sup>6</sup> „Pranie brudnych pieniędzy” jest procedurą legalizowania dochodów osiągniętych niezgodnie z prawem. [<http://www.abw.gov.pl>].

formacji, postrzegał tego typu transakcje jako wolne od ryzyka. W efekcie Barings Bank został przekazany w zarząd komisaryczny, a następnie sprzedany za jednego funta.

Lehman Brothers – amerykański bank, oferujący głównie usługi finansowe dla firm w 2005 roku był jednym z największych banków w kraju. Zlekceważenie informacji na temat zagrożeń spowodowanych kryzysem na rynku kredytów hipotecznych i wynikających z tego tytułu zagrożeń w wysokich inwestycjach, doprowadziło bank do poważnych kłopotów spowodował bankructwo banku. W konsekwencji tego zdarzenia wartość firm notowanych na nowojorskiej giełdzie spadła o 400 mld dolarów.

Największy jednosesyjny spadek indeksów giełdowych na Wall Street, nazywany czarnym poniedziałkiem, spowodowany został prawdopodobnie przez ograniczone możliwości obliczeniowe komputerów i związane z nimi automatyczne transakcje, sztuczne wywołania paniki przez programy komputerowe oraz naturalny proces przywracający realne ceny na przewartościowanym rynku. Wywołał on globalną falę spadkową światowych indeksów giełdowych.

Dot-com Boom – finansowa bańka działająca na giełdach całego świata w latach 1995-2001 charakteryzująca się przewartościowywaniem przedsiębiorstw z branży informatycznej i z pokrewnych sektorów w efekcie pęknięcia doprowadziła do spadku amerykańskiego indeksu giełdowego NASDAQ Composite, z poziomu 5 tys. do 2 tys. punktów. W wyniku tego zdarzenia inwestorzy ponieśli znaczne straty, zlikwidowano wielu miejsc pracy, a zarządzającym wytoczono procesy o niegospodarności i nieuczciwości.

WorldCom drugi co do wielkości operator telefonii międzystrefowej, słynący z agresywnych przejęć innych firm telekomunikacyjnych w związku z fałszowaniem sprawozdawczość finansowej, nieprawidłowym wykorzystywaniem rezerw na fuzje i przejęcia oraz nieprawidłową ich kapitalizacją musiał ogłosić bankructwo i przejść w stan upadłości [Thornburgh, 2004].

Enron Corporation, jedno z czołowych światowych przedsiębiorstw branży energetycznej, w wyniku realizacji strategii szybkiego wzrostu, przy braku systemów zabezpieczających w grudniu 2001 roku musiało ogłosić bankructwo. Główną przyczyną upadku była fikcyjna sprawozdawczość, wykorzystująca podmioty pozabilansowe i podmioty specjalnego przeznaczenia do zaniżania długu i zawyżania zysków przez

nadużywanie rachunkowości opartej na zasadzie market-to-market i błędnej klasyfikacji przedpłat. Arthur Andersen firma audytorska, należąca do wielkiej piątki, oskarżona o pomoc w ukrywaniu długów Enron i fałszowanie ich sprawozdań finansowych straciła swoją pozycję na rynku [Jackson, 2008].

### **3.2. Rozwój norm i standardów zarządzania ryzykiem korporacyjnym**

Prekursorem prac związanych z opracowywaniem norm i standardów zarządzania ryzykiem były instytucje finansowe. Z uwagi na wpływ systemów finansowych na gospodarkę oraz wysokie ryzyko operacyjne instytucji finansowych ich udział w tworzeniu norm stale jest znaczący.

W 1988 roku przez Komitet Bazylejski została opracowana międzynarodowa konwergencja pomiaru kapitału i standardów kapitałowych zwana Umową Kapitałową (Basel I), która dwukrotnie została znowelizowana w 2004 roku (Basel II) i 2010 roku (Basel III). Umowa Kapitałowa wprowadziła pojęcie ryzyka rynkowego i szczegółowe przepisy dotyczące pozycji pozabilansowych banków, zdefiniowała bezpieczeństwo i stabilność międzynarodowego systemu bankowego oraz poprawiła sposób określania wymogów kapitałowych banków w zależności od poziomu ponoszonego ryzyka i rozmiarów prowadzonej działalności.

Pakiet regulacyjny CRD/CRR<sup>7</sup> wprowadził wymogi dla instytucji kredytowych posiadania uregulowań, strategii, procesów i mechanizmów służących do zarządzania ryzykiem, na które instytucje te są narażone. Regulacje unijne wprowadziły wymogi dotyczące:

- ujawnień obowiązujących instytucje w przypadku sekurytyzacji i ryzyka związanego z pozycjami sekurytyzacyjnymi w portfelu handlowym,
- dostosowania do wymogów kapitałowych obowiązujących w przypadku portfela bankowego narzutów z tytułu ryzyka dotyczące pozycji sekurytyzacyjnych.

Dyrektywa Solwency II<sup>8</sup> wprowadziła wymóg wypłacalności dla działalności ubezpieczeniowej polegający na gwarancji wypełniania zobowiązań wobec ubezpieczonych i beneficjentów przez 12 miesięcy.

Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w zakresie norm zarządzania ryzykiem zawierają:

---

<sup>7</sup> Regulacje unijne dotyczące bankowości.

<sup>8</sup> Regulacje unijne dotyczące działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej.



- regulacje ograniczające ryzyko wprowadzenia w błąd w zapisach księgowych i sprawozdaniach finansowych,
- obowiązek ujawniania w informacji dodatkowej informacji dotyczących głównych założeń odnoszących się do przyszłości oraz innych podstawowych przyczyn niepewności szacunków na dzień bilansowy, co do których istnieje znaczące ryzyko spowodowania istotnych korekt wartości bilansowych aktywów i zobowiązań w trakcie kolejnego roku obrotowego,
- obowiązek przeprowadzania oceny ryzyka związanego z przeniesieniem aktywów finansowych oraz wpływu tego ryzyka na sytuację finansową jednostki,
- wymogi formalne w zakresie zarządzania ryzykiem w przypadku stosowania rachunkowości zabezpieczeń.

The Principles of Corporate Governance<sup>9</sup> w ramach dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego w zakresie zarządzaniem ryzykiem wskazują na:

- przeglądy polityki ryzyka i głównych planów działań,
- ujawnianie informacji o czynnikach ryzyka przedsiębiorstwa,
- zapewnienie integralności rachunkowości i sprawozdawczości finansowej z niezależnym audytem i systemami kontroli wewnętrznej,
- zapewnienia zarządzania ryzykiem, kontroli finansowej i operacyjnej oraz zgodność z odpowiednimi przepisami prawa i regulacjami,
- ujawnianie informacji o istotnych dla przedsiębiorstwa czynnikach ryzyka związanych z ryzykiem branży i obszaru geograficznego, zależnościami od surowców, ochroną środowiska czy ryzykiem stopy procentowej, kursów walutowych, instrumentów pochodnych i transakcji pozabilansowych.

W celu ochrony inwestorów giełdowych Prezydent Stanów Zjednoczonych uchwalił Ustawę Sarbanesa-Oxley, poprawiającą dokładność i wiarygodność korporacyjnych ujawnień dokonywanych zgodnie z prawem papierów wartościowych.

Standard kontroli wewnętrznej COSO I<sup>10</sup> w zakresie zarządzania ryzykiem ogranicza się do oszacowania ryzyka, które polega na identyfikacji i analizie zagrożeń osiągnięcia celów organizacji i stanowi pod-

---

<sup>9</sup> Zasady opracowane przez Organisation for Economic Co-Operation and Development.

<sup>10</sup> Standard kontroli wewnętrznej opracowany przez the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

stawę do ustalenia sposobu zarządzania ryzykiem. Rozszerzeniem standardu kontroli wewnętrznej, ukierunkowanym na ryzyko, jest standard COSO II<sup>11</sup>, który tworzy silniejszą konceptualizację i dodatkowe narzędzia wspierające zarządzanie ryzykiem.

Australijski i nowozelandzki standard The Risk Management Standard AS/NZS 4360 opracowany został w odpowiedzi na potrzebę praktycznej pomocy w zakresie stosowania zarządzania ryzykiem w publicznym i prywatnym sektorze organizacji. Zgodnie z normą standardowy proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym składa się z analizy kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny i mitygacji ryzyka oraz z komunikacji, doradztwa, monitorowania i przeglądu.

Orange Book<sup>12</sup> opracowany na potrzeby brytyjskiej administracji państwowej zawiera wskazówki dotyczące procesu zarządzania ryzykiem, który obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka rezydualnego, reagowanie oraz okresowe przeglądy i ciągłe doskonalenie.

Powstały w 2002 roku w wyniku prac zespołu, w skład którego weszli przedstawiciele największych brytyjskich organizacji branżowych, standard Zarządzania Ryzykiem FERMA (Federation of European Risk Management Associations) jest opisem dobrych praktyk o charakterze wzorcowym dla wszelkiego rodzaju działalności prowadzonej zarówno w perspektywie krótko i długoterminowej, który zapewnia jednolite rozumienie terminów, procesu, struktury i celów zarządzania ryzykiem.

Najnowszy, międzynarodowy standard zarządzania ryzykiem ISO 31000 w sposób szczegółowy opisuje strukturę ramową oraz proces zarządzania ryzykiem, zawierający ogólne wytyczne dotyczące identyfikacji, analizy, akceptacji i modyfikacji ryzyka oraz komunikacji i konsultacji z interesariuszami, a także monitoringu i kontrolę ryzyka.

## Zakończenie

Negatywne zdarzenia o zasięgu globalnym i znaczeniu makroekonomicznym stały się determinantami rozwoju norm i wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem. Zawarte w nich narzędzia i techniki analizy i kontroli ryzyka mogą być użyteczne w każdej działalności gospo-

---

<sup>11</sup> Zintegrowana struktura ramowa dotycząca zarządzania ryzykiem korporacyjnym opracowana przez the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

<sup>12</sup> Poradnik strategicznego podejścia do zarządzania ryzykiem opracowany przez HM Treasury.

darczej, bez względu na jej rodzaj, formę czy rozmiar. W dużych przedsiębiorstwach tworzą one wkomponowane w kulturę organizacji i wspierające ogólny system zarządczy firmy kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem. Wzrost skali prowadzonej działalności wzmacnia zapotrzebowanie na usystematyzowanie metod efektywnego wykorzystania zasobów i zabezpieczania się przed niekorzystnymi czynnikami otoczenia zewnętrznego. Coraz częściej stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest wsparcie ogólnego systemu zarządczego firmy systemem zarządzania ryzykiem opracowanym na podstawie ram wskazanych w normach.

Z korporacyjnego punktu widzenia, uwzględniając potrzeby zarządcze, proces realizowany poprzez integrujący organizację system zarządzania ryzykiem powinien charakteryzować się cechami umożliwiającymi wcześniejszą identyfikację i wycenę potencjalnych strat i oczekiwanych korzyści. Dobrze zaprojektowany system zarządzania ryzykiem powinien integrować wiedzę na temat poszczególnych rodzajów ryzyka w organizacji i poprzez wsparcie przy podejmowaniu decyzji biznesowych zwiększać skuteczność realizacji celów. Zgodnie z opracowanymi normami i wytycznymi, o efektywności systemów zarządzania ryzykiem w dużej mierze decyduje sposób pozyskiwania, oceny, przetwarzania i wykorzystania informacji przy podejmowaniu decyzji biznesowych.

Z uwagi na krótki okres funkcjonowania takich systemów, wśród naukowców i praktyków istnieją rozbieżne zdania dotyczące efektywności tego typu rozwiązań w działalności gospodarczej.

## Literatura

1. Acocella N. (2002), *Zasady polityki gospodarczej*, WN PWN, Warszawa.
2. Gostkowska-Drzewicka T. (1999), *Projekty inwestycyjne*, ODDK, Gdańsk.
3. Jackson C. (2008), *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, WN PWN, Warszawa.
4. Kaczmarek T. (2005), *Ryzyko i zarządzanie*, Diffin, Warszawa.
5. Knight F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Boston Press, Boston.

6. Madej Z.(2007), *Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, Kuc B.R., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa.
7. Pasieczny L. (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
8. Taleb N. (2006), *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
9. Thornburgh D. (2004), *Third And Final Report of Dick Thornburgh, Bankruptcy Court Examiner, United States Bankruptcy Court Southern District of New York*.
10. Willett A. H. (1901), *The Economic Theory of Risk and Insurant*, Columbia University Studies in Political Science, Nr. 2.

### Streszczenie

Nieodłączną cechą działalności gospodarczej jest stała konieczność dokonywania wyborów. W zależności od warunków, podejmowanie decyzji oznacza się różnym stopniem trudności. Podłoże decyzji podejmowanych w warunkach deterministycznych stanowią różnice pomiędzy niepewnością, a ryzykiem. Przedstawiona charakterystyka ryzyka i niepewności skupia się na uwypukleniu różnic pomiędzy poszczególnymi definicjami i ewolucji tych pojęć. Według teoretyków, zrozumienie istoty warunków deterministycznych umożliwia dopasowanie odpowiednich technik wspierających proces decyzyjny. Przytoczone spektakularne przykłady błędnych decyzji biznesowych i ich wpływu na działalność gospodarczą, wskazują konieczność wypracowywania norm i wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem. Krótkie charakterystyki poszczególnych standardów wskazują cel powstania danej normy oraz jej głównych odbiorców. Standardy zawierające ogólne ramy systemów zarządzania ryzykiem oraz wybrane techniki i narzędzia zarządzania ryzykiem dedykowane są korporacjom.

### Słowa kluczowe

ryzyko, niepewność, zarządzanie ryzykiem

### Risk management and uncertainty in business. Business decisions. (Summary)

An integral feature of the business activity is a constant need to make choices. An integral feature of business activity is a constant need to make choices. Depending on the conditions, decision making is characterized by a different degree of difficulty. Understanding the difference between uncertainty and risk is fundamental to decision-making process in deterministic conditions.

---

The description of risks and uncertainties presented in the paper focuses on highlighting the differences between various definitions and the evolution of those concepts. According to theorists, proper understanding of deterministic conditions helps to adjust the appropriate techniques supporting decision-making processes. Spectacular examples of wrong business decisions given in the paper and their impact on economic activity indicate the need to develop risk management standards and guidelines. Short characteristics of various standards show the goal they serve and their major beneficiaries. Standards containing a general framework for risk management systems and selected risk management techniques and tools are dedicated to Corporations.

**Keywords**

risk, uncertainty, risk management