

Zarządzanie ryzykiem

Proces decyzyjny a ryzyko gospodarcze

Zarządzanie firmą jest procesem podejmowania decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności w celu realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa (celów organizacyjnych) poprzez funkcje planowania, organizowania, prowadzenia i kontrolowania.

Procesy decyzyjne w zarządzaniu

Kluczowym aspektem przez który najlepiej możemy zrozumieć istotę tego czym jest ZARZĄDZANIE jest jego **wymiar decyzyjny**.

„Kierownicy podejmują decyzje w teraźniejszości. Dotyczą one działań, które będą podejmowane w przyszłości, i celów, które w tej przyszłości pragną osiągnąć. Wszystkie ważne sytuacje decyzyjne zawierają pewne elementy, które są nieznane i bardzo trudne do przewidzenia; reakcja określonego konkurenta, stopy oprocentowania za trzy lata, wiarygodność nowego dostawcy, posługującego się obiecującą, lecz jeszcze nie sprawdzoną technologią. Niepewność występuje w wielu sytuacjach...”¹

dlatego też,

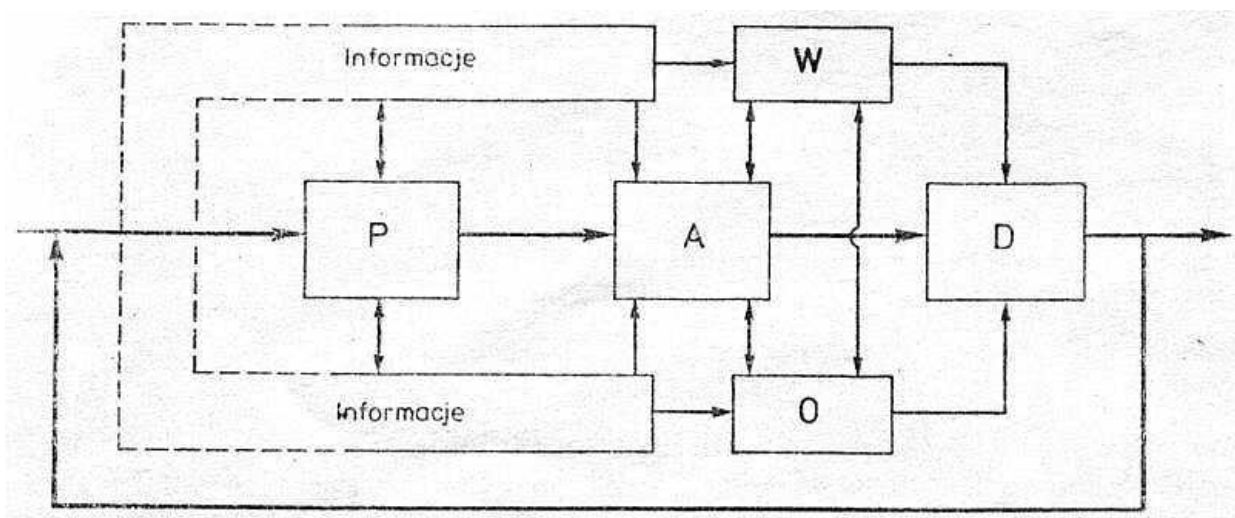
Nowoczesne zarządzanie można więc bez większego uproszczenia rozpatrywać jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji².

¹ J. A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 125.

² J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 126-127.

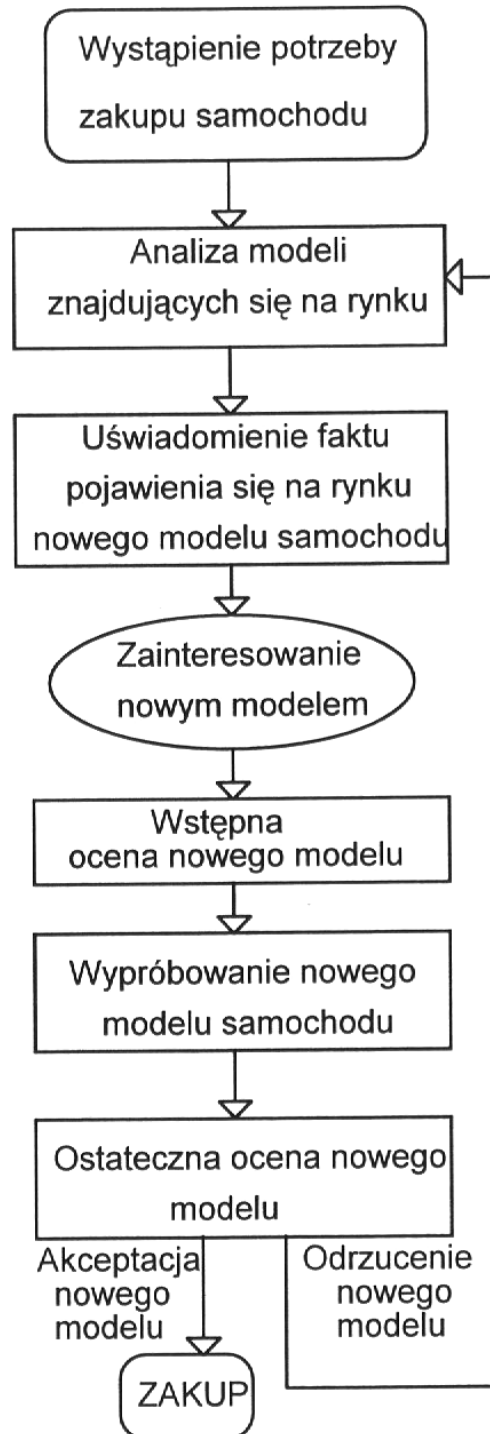
Proces decyzyjny możemy opisać za pomocą modelu procesu podejmowania decyzji PPD (J. Targalski). Powyższy model wskazuje na poszczególne elementy składające się na proces decyzyjny, ich uporządkowanie i wzajemne relacje czy też współzależności. Proces decyzyjny zgodnie z *cyklem zorganizowanego działania* składa się z następujących etapów postępowania³:

1. Rozpoznanie problemu (definiowanie problemu),
2. Ustalenie wariantów rozwiązania problemu (wariantów wyboru),
3. Przewidywanie i ocenę ewentualnych wyników każdego z wariantów,
4. **Wybór ostatecznej decyzji,**
5. Wydanie decyzji.



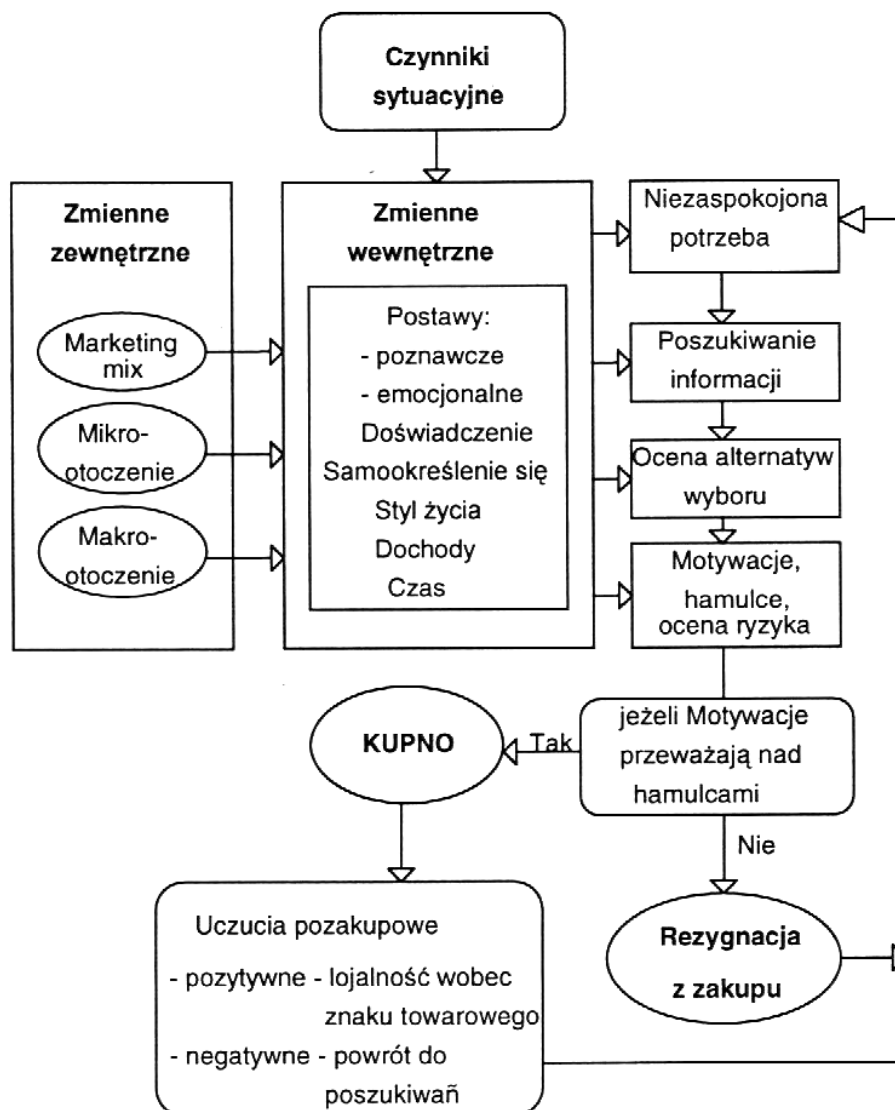
Rysunek 1. Model procesu podejmowania decyzji. Źródło: J. Tragalski: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986, s. 204.

³ J. Tragalski: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986, s. 204.



Rys. Schemat procesu zakupu nowego modelu samochodu.

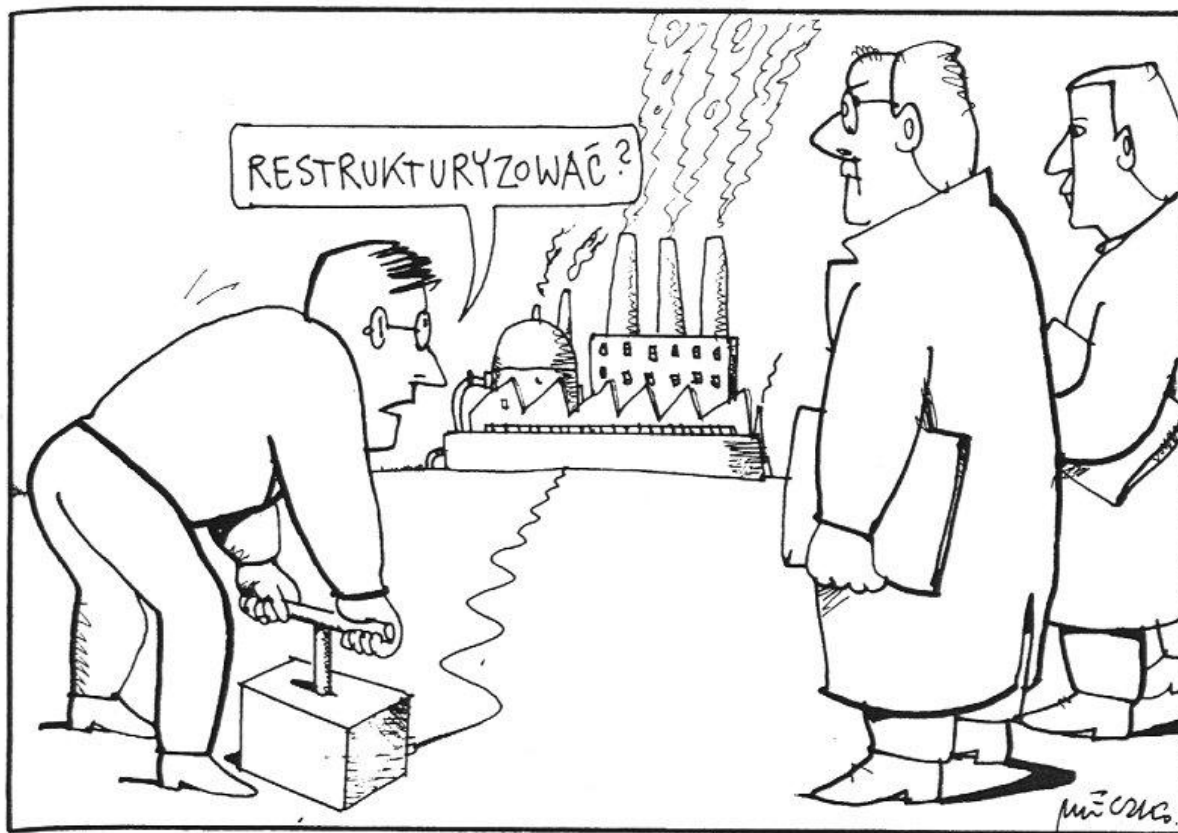
Źródło: SPP, M. Sołtysiak, *Proces podejmowania decyzji przez konsumenta na przykładzie zakupu samochodu*, w: K. Jaremczuk, *Człowiek w procesie gospodarowania*, Rzeszów 1998, s. 288.



Rys. Schemat procesu prowadzącego do aktu zakupu.

Źródło: SPP, Rzeszów. Cyt za: M. Sołtysiak, *Proces podejmowania decyzji przez konsumenta na przykładzie zakupu samochodu*, w: K. Jaremczuk, *Człowiek w procesie gospodarowania*, Rzeszów 1998, s. 285.

Decyzje biznesowe wg Mleczki...



Zarządzanie ryzykiem

Z perspektywy branży ubezpieczeniowej:
<i>Zarządzanie ryzykiem – całość działań związanych z planowaniem, organizowaniem, wykonywaniem i kontrolą prac realizatorów oraz środków rzeczowych i informacyjnych związanych z aktywnym ograniczaniem przyczyn następstw zjawisk, które z uwagi na potencjalnie wysokie straty lub/i wysokie prawdopodobieństwo ich zajścia mogą stanowić istotne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz realizacji różnych przedsięwzięć organizacyjnych⁴.</i>
Z perspektywy zarządzania ryzykiem kredytowym w banku
Zarządzanie ryzykiem jest to proces identyfikacji, pomiaru i oceny ryzyka, przy zastosowaniu odpowiednich metod i instrumentów sterowania ryzykiem. Ponadto proces zarządzania ryzykiem obejmuje finansowanie ryzyka jak też nadzór nad aktualnymi i potencjalnymi ryzykami ⁵ .
Z perspektywy zarządzania przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka
<i>Zarządzanie ryzykiem jest to cały zespół działań związanych z koordynacją, organizowaniem, planowaniem i kontrolowaniem zarówno pracy wykonawców, jak i środków materialnych i informacyjnych związanych z realizacją przedsięwzięć o niskim prawdopodobieństwie wykonania lub/ i wysokim prawdopodobieństwie porażki, przy dużym potencjale zysku związanym z osiągnięciem zakładanych celów⁶.</i>
Z perspektywy zarządzania informacjami
Zarządzanie ryzykiem jest poszukiwaniem i podejmowaniem działań, które powinny zabezpieczyć decydenta przez poniesieniem strat większych niż te, które dopuszcza przyjęty przez niego poziom bezpieczeństwa ⁷ .

Źródło: op. wł.

⁴ P. Jedynak (1999), op. cit, s. 28.

⁵ Por. G. Borys, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1996, s. 7.

⁶ J. Teczke (1996), op. cit, s. 5.

⁷ W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 44.

Bazując na definicji zarządzania przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka, przyjmujemy ostatecznie następującą definicję:

Zarządzanie ryzykiem (spekulatywnym) jest zespołem działań związanych z planowaniem, organizowaniem, przeprowadzeniem i kontrolowaniem pracy wykonawców jak i środków materialnych i informacyjnych w wyniku realizacji przedsięwzięć o charakterze gospodarczym charakteryzujących się zarówno prawdopodobieństwem uzyskania sukcesu jak lub/ i porażki (zysku lub/ i straty).

W myśl założeń definicyjnych zarządzania **ryzykiem spekulatywnym**, jedynie przekonanie o przewadze szansy powodzenia nad prawdopodobieństwem porażki skłania do podejmowania lub kontynuowania działań o charakterze gospodarczym. Innymi słowy musi być spełniony następujący warunek:

Prawdopodobieństwo sukcesu > Prawdopodobieństwa porażki

lub

Prawdopodobieństwo zysku > Prawdopodobieństwa straty

lub

Wartość użytkowa > kosztu

Np.

1) Wartość brzegowa:

Wartość użyteczności finansowej (W_{uf}) > Kosztu dysharmonii finansowej (K_{df})

Wartość użyteczności czasowej (W_{ucz}) > Kosztu dysharmonii czasowej (K_{dcz})

2) Wartość klasyfikowana:

Wartość użyteczności finansowej (W_{uf}) > Kosztu klasyfikowanej dysharmonii finansowej (K_{kdf})

Wartość użyteczności czasowej (W_{ucz}) > Kosztu klasyfikowanej dysharmonii czasowej (K_{kdcz})