

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: e.sojkin@ue.poznan.pl

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM WOBEĆ WYZWAŃ Z OTOCZENIA

Streszczenie: Warunki w otoczeniu przedsiębiorstw sprawiają, że zachodzi potrzeba permanentnego dostosowywania się do nich. Zasadniczo chodzi o wykorzystanie tych zdarzeń, które pozwalają wykorzystać potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, a ograniczyć negatywny wpływ tych, które są zagrożeniami. Jednym ze sposobów dostosowywania się do zmiennych warunków działania może być system zarządzania ryzykiem. W treści artykułu zawarto ocenę częstości stosowania różnych systemów w zakresie zarządzania ryzykiem. W profilowaniu odpowiedzi dotyczących zarządzania ryzykiem wykorzystano informacje dotyczące poziomu sformalizowania zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: otoczenie, ryzyko, systemy zarządzania ryzykiem, standardy w zakresie zarządzania ryzykiem.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.53

1. Wstęp

Zmienne warunki otoczenia wpływają na decyzje i w ich efekcie podejmowane działania przedsiębiorstw. Naczelnym celem podejmowanych decyzji i wykonywanych działań jest dostosowywanie się do warunków w otoczeniu, najlepiej w zgodzie z wcześniej sformułowanymi zamierzeniami. Cele strategiczne, kondycja przedsiębiorstwa oraz jego pozycja w środowisku gospodarczym sprawiają, że dopasowywanie do otoczenia może się odbywać przy wykorzystaniu różnych form i metod. Niezmiennymi elementami procesu dostosowywania do warunków otoczenia jest nominalnie uniwersalna reguła wykorzystywania sprzyjających okoliczności i zdarzeń oraz własnych, w szerokim tego słowa znaczeniu, atutów. Mimo niejednoznacznych opinii dotyczących możliwości ograniczania niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zdarzeń i zjawisk, a szerzej niepewności, podejmuje się w przedsiębiorstwach działania mające na celu „zarządzanie ryzykiem”.

Celem opracowania jest przedstawienie na podstawie badań empirycznych systemów zarządzania ryzykiem, ich oczekiwanego i rzeczywistego znaczenia w przedsiębiorstwach¹.

2. Otoczenie – źródłem stymulatorów i destymulatorów działań przedsiębiorstw

Z istoty celów i działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze wynika znaczenie i rola otoczenia oraz jego elementów dla przedsiębiorstw. Otoczenie stanowi źródło różnego rodzaju sił, zdarzeń współokreślających warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Wśród nich są te napędzające wzrost przedsiębiorstw oraz takie, których oddziaływanie istotnie wzrost ogranicza, a niekiedy wręcz go uniemożliwia [Buhrmann i in. 2013; Hutzschenreuter Griess-Nega 2006; Picot, Reichwald, Wigand 2003; Conrad, Sydow 2011; Krupski 2009; Rokita 2009].

Historyczne słowa H.I. Ansoffa, że działalność przedsiębiorstw operujących na rynkach, szczególnie zagranicznych, wiąże się z ponadstandardowym ryzykiem i niepewnością, a ich źródłem jest złożoność i zmienność otoczenia [Ansoff 1985, s. 58] nabierają innego sensu po upływie lat. Z ówczesnej perspektywy oznaczały dla niektórych zapowiedź nowej przyszłości, współcześnie się realizującej, o potęgujących się cechach złożoności, zmienności i nieoznaczoności.

Nie bez przyczyny, aby podjąć wyzwanie przybliżenia, czym powinien być przedmiot obserwacji i analizy w otoczeniu, a także spekulacji, M. Robert wyróżnił rodzaje przyszłości, na które należy zwrócić uwagę [Robert 2006]. Należy do nich *przyszłość przed nami, dalsza przyszłość, przyszłość poza nami, przyszłość wokół nas, przyszłość obok nas*. Z pewnością wyróżnione rodzaje przyszłości poddane obserwacji, analizie i prognozowaniu za sprawą heterogeniczności zdarzeń, zjawisk, procesów przedmiotowo nie są rozdzielcze. Są przedmiotowo rozmyte, a granice między są nieostre. Jednak ich rozważenie może być asumptem do podejmowania próby rozpoznawania otoczenia z zamiarem ograniczania niepewności. Ten sposób myślenia, analizy i wnioskowania, czyli rozważanie scenariuszy, jest daleki od jednoznacznie deterministycznego ujęcia narzucanego przez większość systemów informacyjnych bazujących na związkach przyczynowo-skutkowych, w dużym zakresie ograniczających, z założenia, rzeczywistość i przyszłość. Podejście scenariuszowe, kreując przyszłość, uwzględnia postawy akceptujące, zarówno ekstrapolo-

¹ Zakresy przeprowadzonych badań empirycznych: podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, przedmiotowy – uwarunkowania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, przestrzenny – Polska, czasowy – 2013 rok. Wielkość próby badawczej – $N=122$. Metoda zbierania danych empirycznych – metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowy – populacja przedsiębiorstw podzielona została na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności).

wanie (w takim zakresie, w jakim ułatwia uchwycenie trendów w siłach napędowych), jak i te dotyczące poszukiwań matrycy związków i zależności, sprzężeń zwrotnych (dodatnich i ujemnych), związków wielokrotnych, często nieliniowych oraz rekursywnych. Za sprawą jednak odnoszenia się do widocznych *symptomów* i *sygnałów* owo podejście jest naznaczone posługiwaniem się prawdopodobieństwami, przybliżeniami, metaforami i obrazami rzeczywistości oraz przyszłości.

Dla wielu zarządzających taki obraz otoczenia „w przyszłości” z powodu cech, które go tworzą, ma ograniczoną użyteczność. Wyrażają oni naturalną dla menedżerów skłonność do „zapanowania” nad siłami mającymi potencjalny i rzeczywisty wpływ na przedsiębiorstwo. Z natury zarządzania wynika bowiem obowiązek wytyczania przez zarządzających celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, ich implementacji i realizacji. Asymetria między niedookreślonością i nieprzewidywalnością przyszłych warunków działań przedsiębiorstw a oczekiwaniem określonych, przynajmniej w minimalnym stopniu, względnie prawdopodobnych warunków znalazła odzwierciedlenie w poszukiwaniu sposobów radzenia sobie przez przedsiębiorstwa z ową *nową normalnością*. Do tych rekomendowanych i promowanych sposobów należą systemy formalizujące proces zarządzania ryzykiem związanym z funkcjonowaniem w zmiennym i złożonym otoczeniu. Do innych należy podejście zakładające konieczną wobec uwarunkowań dynamikę organizmów gospodarczych, wyrażającą się w różnych co do stopnia elastyczności formach organizacyjnych podmiotów gospodarczych i powiązań między nimi jako skutku samoorganizacji i samoptymalizacji.

3. Konsekwencje interpretacji natury ryzyka

Ryzyko należy do pojęć definiowanych w różnych dziedzinach wiedzy ze wskazaniem odrębności przedmiotowej. Jego natura jest określana ambiwalentnie. Interpretacje pojęcia „ryzyko” powstałe w różnym okresie; w różnych naukach i dyscyplinach znajduje odzwierciedlenie w ukształtowaniu się dwóch nadrzędnych, ale w obliczu polaryzacji poglądów, nierównoważnych koncepcji definiowania ryzyka – negatywnej i neutralnej [Urbanowska-Sojkin 2013].

Koncepcja negatywna interpretuje ryzyko jako możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu. Tym samym ryzyko kojarzone jest z zespołem negatywnych pojęć, takich jak zagrożenie, strata, niebezpieczeństwo, szkoda.

Druga koncepcja – neutralna, opiera się na założeniu, że ryzyko oznacza stan braku pewności co do przyszłych skutków określonych zdarzeń. Skutki te mogą być dla określonego podmiotu zarówno pozytywne, jak i negatywne, stąd w szczególności ryzyko wiąże się z prawdopodobieństwem zarówno straty, jak i zysku. Dualne rozumienie ryzyka (w zależności od akceptowanego rozumienia ryzyka) może sprzyjać ograniczaniu się menedżerów do identyfikowania okoliczności, które mogą wpłynąć negatywnie na podejmowane działania i ich adekwatność do zmian zachodzących w otoczeniu lub odwrotnie – tylko na sprzyjających wzroście.

Taki sposób postępowania daleki jest od kompleksowego ujęcia potencjalnego wpływu różnego rodzaju sił (zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza przedsiębiorstwa) na przyszłe działania przedsiębiorstwa z zamiarem ograniczania możliwości niezrealizowania uprzednich zamierzeń. To z kolei oznacza, że konieczne jest systemowe rozwiązanie identyfikacji zmian, prognozowania ich przyszłego kształtu, modyfikowania przy ich uwzględnieniu celów i działań przedsiębiorstwa, z zamiarem ograniczania wpływu tych niekorzystnych.

Odwołując się kolejny raz do historycznych już interpretacji, warto przytoczyć pogląd F.H. Knighta, relatywizujący ryzyko i niepewność w sposób następujący: ryzyko to stan, w którym znany jest rozkład prawdopodobieństwa wyników decyzji, przy czym prawdopodobieństwo to przyjmuje wartości z przedziału otwartego od 0 do 1 [Romeike 2004]. W praktyce przedsiębiorstw prawdopodobieństwo z powodów, o których była już mowa, w niewielkim zakresie jest wynikiem zastosowania rachunku prawdopodobieństwa, a w znaczącej rezultatem szacowania przez menedżerów, przez wykorzystanie własnej wiedzy nabytej i doświadczenia oraz intuicji [Kalwait i in. 2008; Bohle 2009]. Pozostaje ten fakt nie bez skutku dla konieczności rozważenia, obok ryzyka merytorycznego, także ryzyka metodycznego i behawioralnego [Urbanowska-Sojkin 2013].

Pomijając z oczywistych powodów dyskusję dotyczącą natury ryzyka i cech niepewności, przyjmuje się w dalszej części opracowania, że ryzyko oznacza możliwość nieosiągnięcia zamierzonych celów (efektów) na skutek oddziaływania różnego rodzaju zdarzeń. Ich źródłem jest otoczenie, w jakim przedsiębiorstwa funkcjonują, ale także ich cechy własne wyrażone w celach i sposobach realizacji, zasobach i ich konfiguracji.

4. Systemy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach

W warunkach dynamicznego otoczenia przedsiębiorstwa podejmują działania, które mają spowodować, że cele strategiczne przedsiębiorstwa zostaną zrealizowane. Rośnie świadomość menedżerów dotycząca konieczności monitorowania otoczenia i wnętrza, mając na uwadze konieczność adaptacji do zmiennych warunków [Kasiewicz (red.) 2011; Urbanowska-Sojkin 2013; Kaczmarek 2010; Kaczmarek, Cwiek 2009] albo wyprzedzania zmian. Wyrazem znaczenia roli ryzyka w zarządzaniu strategicznym jest wykorzystywanie jego szacunkowej wartości w procesie wyborów strategicznych. Z badań przeprowadzonych w 2013 r. (tab. 1) wynika, że wśród 18 kryteriów branych pod uwagę w procesie wyborów strategicznych, a dotyczących strategii, na 8 miejscu znalazło się ryzyko (w skali 1-5 kryterium uzyskało wartość 3,75)².

² W badaniach prowadzonych 2 lata wcześniej na próbie losowej 270 przedsiębiorstw kryterium ryzyko w wyborach strategicznych znalazło się wśród tych samych kryteriów na 10. miejscu i uzyskało wartość średnią wskazań (prawie 80% respondentów stosujących to kryterium) wyższą, bo 4,02, ale jednocześnie obszar zmienności wartości średnich był także zdecydowanie inny (4,33 – 2,53). Por. [Urbanowska-Sojkin 2013].

Tabela 1. Kryteria wykorzystywane przy wyborze strategii przedsiębiorstwa

Wykaz kryteriów uporządkowanych według średniej znaczenia w procesie wyborów strategicznych	\bar{x}
Stabilność/bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa	4,25
Zgodność strategii z oczekiwaniami właścicieli/udziałowców	4,20
Stosunek oczekiwanych efektów rynkowych lub finansowych do poniesionych nakładów	4,05
Poziom kosztów związanych z realizacją strategii	4,04
Zgodność strategii z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa (misja, wizją, wartościami) oraz strategią jednostki nadrzędnej (jeśli taka istnieje)	3,98
Dostępność zasobów niezbędnych do realizacji strategii oraz możliwości ewentualnego ich pozyskania (wykonalność zaplanowanych działań)	3,93
Wielkość oczekiwanych zysków finansowych	3,91
Zgodność strategii z oczekiwaniami podmiotów w otoczeniu, np. klientów, banków, administracji, dostawców, partnerów gospodarczych	3,78
Poziom ryzyka związanego ze strategią	3,76
Oczekiwany wzrost wartości przedsiębiorstwa	3,74
W jakim stopniu strategia zapewnia lepszą pozycję konkurencyjną, buduje przewagę nad konkurentami?	3,68
Zgodność strategii z trendami w otoczeniu (na ile pozwala wykorzystać szanse, zneutralizować zagrożenia)	3,66
Horyzont czasu (okres niezbędny do realizacji zaplanowanych działań)	3,65
Zakres koniecznych przy wdrożeniu strategii zmian i ich koszty	3,64
Oczekiwany wzrost wartości dla udziałowców	3,57
Wartość dla klientów	3,45
Motywy osobiste kadry zarządzającej (zgodność z planami osobistymi, rozwój własnego doświadczenia, kompetencji, spełnienie własnych ambicji itp.)	3,08
Zgodność strategii z oczekiwaniami pracowników	2,83

Źródło: opracowanie własne.

Ważniejszymi kryteriami były w wyborach strategicznych, w opinii respondentów, stabilność/bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa, zgodność strategii z oczekiwaniami właścicieli/udziałowców, stosunek oczekiwanych efektów rynkowych lub finansowych do poniesionych nakładów, poziom kosztów związanych z realizacją strategii, jej zgodność z misją, wizją, wartościami, dostępność zasobów niezbędnych do realizacji strategii, wielkość oczekiwanych zysków finansowych, a także zgodność strategii z oczekiwaniami podmiotów w otoczeniu, np. klientów, banków, administracji, dostawców, partnerów gospodarczych. Uzupełnieniem powyższych informacji jest wskazanie rozpiętości średniej ocen wyrażonych przez respondentów – od 4,25 do 2,83. Zdecydowanie jako mniej istotne określono kryteria uwzględniające to, w jakim stopniu strategia zapewnia lepszą pozycję konkurencyjną, buduje przewagę nad konkurentami, a także na ile projektowana strategia jest zgodna z trendami w otoczeniu oraz na ile pozwala wykorzystać szanse i zneutralizować zagrożenia.

W portfelach działań możliwych do stosowania w procesie dostosowywania przedsiębiorstwa do dynamicznie zmieniającego się otoczenia znajdują się: różne formy instytucjonalnego wsparcia procesów podejmowania decyzji (choćby różne formy doradztwa w zakresie zarządzania ryzykiem) [Gleissner 2011; Ibers, Hey 2005], wprowadzenie instrumentów uczenia się przedsiębiorstwa z zamiarem budowania elastyczności organizacyjnej jako trwałej jego cechy [Wahren 1996; Rokita 2003], systemy inteligentne oraz systemy zarządzania ryzykiem implementowane ze świadomością ich ograniczonego znaczenia w *zarządzaniu ryzykiem*.

Przedmiotem zainteresowania w tym opracowaniu są systemy zarządzania ryzykiem. Ich celem jest ograniczanie ryzyka w działaniach przedsiębiorstw poprzez podejmowanie czynności mających na celu identyfikację potencjalnych zdarzeń, które mogą ograniczyć osiągnięcie zamierzonych celów, ustalenie ich ekwifinalnego wpływu na przedsiębiorstwo oraz określenie potencjalnych działań mających na celu minimalizację negatywnego skutków.

Można wskazać na różne kryteria umożliwiające charakterystykę systemów, a także ich taksonomię. Wśród najważniejszych są cel(e) systemu i złożenia projektowe, stopień formalizacji, zakres przedmiotowy działań objętych zarządzaniem ryzykiem (rodzaje ryzyka), zakres wspomaganie przez system informatyczny, stosowane metody i techniki zarządzania ryzykiem.

W tym ostatnim wypadku wyróżnia się liczne systemy, często opisywane w literaturze dotyczącej ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a w szczególności dotyczące jego różnych poziomów (strategicznego, operacyjnego). Do najczęściej wymienianych należą systemy, które można określić jako obiektowe, dziedzinowe odnoszące się do obszarów funkcjonalnych i jednostek organizacyjnych – z powodu izolacji od pozostałych nazywane silosowymi, lub systemy zintegrowane, traktowane jako te, które ze względu na cechy konstrukcyjne, stosowane metody i techniki oraz wspomaganie informacyjne mają potencjał ograniczania wpływu zdarzeń na oczekiwane efekty. W tym wypadku chodzi o systemy ujmujące w sposób sformalizowany ryzyko przedsiębiorstwa nierozproszone według funkcji i obiektów, a ujmujące w sposób kompleksowy zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie i ryzyko przedsiębiorstwa. Zasadniczą ich cechą jest wzorowanie na procesie zarządzania poprzez uwzględnienie umownych faz: identyfikacji ryzyka, analizy i oceny ryzyka, reagowania, raportowania.

Do podstawowych instytucji tworzących standardy systemów zarządzania ryzykiem w przedmiotowym zakresie należą: ISO International Organization for Standardization – Risk management – Principles and guidelines ISO 31000, ISO 31010 (ISO.IEC 31010:2009 – Risk management – Risk assessment techniques; Risk management Vocabulary ISO Guide 73:2009); COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa 2004 (<http://www.coso.org/aboutus.htm>), Institute of Risk Management – A Risk Management Standard AIRMIC ALARM IRM; FERMA

– Federation of European Risk Management Associations: A European vision of Risk Management³.

W przywoływanych wynikach badań respondenci nie potwierdzili wykorzystywania systemów sformalizowanych, stanowiących uznawane standardy w zakresie zarządzania ryzykiem w takim zakresie, w jakim stanowi opinia społeczna i powszechnie się przyjmuje.

Tabela 2. Sposoby oceny ryzyka w perspektywie strategicznej

Podstawy szacowania ryzyka	% N
Analiza dotychczasowych trendów w otoczeniu	15,1
Kompleksowa analiza otoczenia i wnętrza	31,9
Na podstawie doświadczenia, własnej wiedzy i intuicji	52,9

Legenda: N = 122.

Źródło: opracowanie własne.

Połowa przedsiębiorstw stosuje systemy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, które są wsparte na intuicji (tab. 2) i w niewielkim zakresie sformalizowane (tab. 3). Prawie 1/3 respondentów wskazuje na brak jakichkolwiek procedur ustalających sposób postępowania w zakresie identyfikacji potencjalnych zagrożeń związanych z przyszłymi działaniami przedsiębiorstwa. Nawet przy negowaniu sensu prognozowania przyszłości wobec obiektywnych trudności powyższe opinie mogą niepokoić. Kontrolne pytanie o sposoby budowania wiedzy o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa potwierdza formatywne podejście do jej tworzenia. Podstawą podejmowania decyzji strategicznych, z natury ryzykownych, są doświadczenie menedżerów i ich intuicja (tab. 2). Być może z tego powodu aż 30% (tab. 3) uznaje systemy zarządzania ryzykiem za autorskie opracowanie, niewynikające ze standardów europejskich i światowych.

Tabela 3. Formalizacja systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Zakres formalizacji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie	% N
Brak jakichkolwiek procedur, które można by nazwać systemem zarządzania ryzykiem	22,9
System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest mało sformalizowany	50,8
System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest naszym własnym, autorskim rozwiązaniem	30,8

Legenda: N = 122.

Źródło: opracowanie własne.

³ W bibliografii znajdują się strony WWW, na których można odnaleźć podstawowe wiadomości o owych instytucjach.

Respondenci nie wykluczyli jednak formułowania przyszłości byleją ('za nami'), wskazując na wykorzystywanie ekstrapolacji; dwukrotnie więcej respondentów wskazało na wykonywanie analizy strategicznej uwarunkowań w otoczeniu i we wnętrzu przedsiębiorstwa.

W ustaleniu, jakie standardy są wykorzystywane w zakresie systemów zarządzania ryzykiem dla potrzeb zarządzania, uwzględniono ich podstawowe rodzaje, ograniczając się do standardów ISO, COSO i FERMA.

Tabela 4. Zastosowanie standardów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach

Zastosowane standardy zarządzania ryzykiem	% N
Brak zastosowania standardów w praktyce przedsiębiorstw	84,8
System zarządzania ryzykiem w naszym przedsiębiorstwie wykorzystuje standard COSO	1,7
System zarządzania ryzykiem w naszym przedsiębiorstwie wykorzystuje standard FERMA	1,7
System zarządzania ryzykiem w naszym przedsiębiorstwie wykorzystuje normę ISO 31000; ISO 31010	7,6
System zarządzania ryzykiem w naszym przedsiębiorstwie wykorzystuje inne niż wymienione standardy/normy	4,2

Legenda: $N = 122$.

Źródło: opracowanie własne.

Trudno na podstawie informacji zawartych w tab. 4 komentować inaczej, jak podkreślając brak powszechności zastosowania standardów w zakresie zarządzania ryzykiem. Wszystkie wymienione standardy są promowane jako pozwalające sprostać wymogom unikania nadmiernego narażania przedsiębiorstw na wpływy różnorodnych czynników i wykorzystywania potencjalnych szans. Można stwierdzić, że wśród rozważanych najczęściej stosowane przez przedsiębiorstwa systemy znormalizowane to te wsparte na normach ISO, w dalszej kolejności na innych rozwiązaniach o charakterze standardów branżowych i norm wewnętrznych (korporacyjnych) i w niewielkim zakresie wykorzystujące koncepcje FERMA i COSO.

Z zainteresowania i potrzeby eksploracji poddano badaniu potencjalne związki między cechami przedsiębiorstw dotyczącymi posiadania i zakresu wykorzystywania systemu zarządzania ryzykiem a: formalizacją procesu zarządzania strategicznego (w ujęciu ortodoksyjnym), wynikami sprawności ekonomicznej, inwestycyjnej, rynkowej. Tabela 5 zwiera w treści wyniki kwalifikowane jako istotne statystycznie.

Wyniki przedstawione w tab. 5 potwierdzają współistnienie niesformalizowanych sposobów zarządzania ryzykiem – wspartych na intuicji i doświadczeniu menedżerów oraz silnie sformalizowanych w przedsiębiorstwach procesów zarządzania strategicznego, a także niektórych spośród poddanych analizie mierników sprawności strategicznej; finansowej, rynkowej i inwestycyjnej. W szczególności dotyczy to związku z miernikiem ujmującym rentowność obrotu (sprawność finansowa) i transparentności działań przedsiębiorstwa (sprawność inwestycyjna). To

Tabela 5. Wyniki analizy związków korelacyjnych między brakiem systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, poziomem formalizacji zarządzania strategicznego oraz miernikami sprawności strategicznej

Zmienne → ↓		Wsp. V-Cramera
Brak systemu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, działania są podejmowane intuicyjnie	proces zarządzania strategicznego jest silnie sformalizowany	0,322*
	wskaźnik rentowności obrotu brutto	0,314*
	wskaźnik rentowności obrotu netto	0,354**
	reputacja przedsiębiorstwa	0,299*
	transparentność działalności przedsiębiorstwa	0,324*

p – poziom istotności; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

świadczy o podejściu planistycznym do zarządzania strategicznego, skupionym na zastosowaniu idei SWOT nieujmującym formalnego systemu zarządzania ryzykiem. Jest ono wówczas elementem oceniającym rozważanych przyszłych uwarunkowań.

Tabela 6. Wyniki analizy związków korelacyjnych między standaryzacją zarządzania ryzykiem i miernikami sprawności strategicznej

Zmienna → ↓		Wsp. V-Cramera
System zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa wykorzystuje normę ISO 31000	zysk netto	0,308*
	reputacja przedsiębiorstwa	0,333*

p – poziom istotności; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Wyniki analizy związków korelacyjnych między zaawansowaniem w stosowaniu dedykowanych systemów zarządzania ryzykiem a miernikami sprawności strategicznej

Zmienna → ↓		Wsp. V-Cramera
System zarządzania ryzykiem wykorzystuje standardy własne przedsiębiorstwa lub korporacyjne – inne niż COSO, FERMA, ISO	wskaźnik rentowności obrotu brutto	0,296*
	wskaźnik rentowności obrotu netto	0,466***
	(ROA) rentowność aktywów	0,335*
	lojalność klientów	0,303*
	wartość rynkowa przedsiębiorstwa	0,416***
	wartość przedsiębiorstwa dla interesariuszy	0,393**
	reputacja przedsiębiorstwa	0,344*

p – poziom istotności; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach stosujących systemy dedykowane (przedsiębiorstw lub korporacji) stwierdza się związki korelacyjne ze zmiennymi odnoszącymi się do sprawności finansowej, rynkowej i inwestycyjnej. Na uwagę zasługuje związek z reputacją przedsiębiorstwa. Zastosowanie testu t dla grup niezależnych uprawnia do stwierdzenia statystycznie istotnych różnic między przedsiębiorstwami niestosującymi procedur zarządzania ryzykiem a przedsiębiorstwami, w przypadku których są stosowane procedury zarządzania ryzykiem w zakresach zmiennych ujmujących sprawność finansową (zysk brutto), sprawność rynkową (reputacja), sprawność inwestycyjną (transparentność przedsiębiorstwa dla interesariuszy) oraz poziom formalizacji procesu zarządzania strategicznego. Dopelnieniem przedstawionych dociekań odnoszących się do skutków braku standardowego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach są ustalenia współwystępowania w tych przedsiębiorstwach akceptacji użyteczności poszczególnych mierników sprawności strategicznej do ostrzegania i wspomaganie informacyjnego w procesach dostosowania się do otoczenia.

Tabela 8. Ustalone związki korelacyjne między brakiem formalnego systemu zarządzania ryzykiem i przydatnością mierników do monitorowania i oceny sprawności strategicznej przedsiębiorstwa

Zmienne opisujące→ ↓	Brak formalnego systemu zarządzania ryzykiem
Wskaźnik rentowności obrotu netto	,644 ^a *** ,322 ^b ***
Reputacja przedsiębiorstwa na podstawie	,787*** ,394***
Wartość rynkowa przedsiębiorstwa	,648 *** ,324***
Wartość przedsiębiorstwa dla interesariuszy	,674*** ,337***

^a skala nominalna – Φ /Joule'a; ^b współczynnik Cramera.

Źródło: opracowanie własne.

W tych przedsiębiorstwach, które systemu formalnego zarządzania ryzykiem nie posiadają, jako właściwe dla potrzeb monitorowania potencjalnych zagrożeń wskazano niżej wymieniane mierniki, użyteczne w większym stopniu niż w pozostałych przedsiębiorstwach, które „zarządzają ryzykiem”, wykorzystując w tym zakresie różne metody, także intuicję, analogie sektorowe.

5. Zakończenie

Popularne stwierdzenie, że powszechnie stosuje się w aktualnych warunkach systemy zarządzania ryzykiem, a w szczególności standardy europejskie i światowe, nie znalazło odzwierciedlenia w przeprowadzonych badaniach. W zarządzaniu ryzy-

kiem wykorzystuje się intuicję i doświadczenie osobiste, stosowane systemy znormalizowane wykorzystują zasadniczo normę ISO 31000.

Powyższa sytuacja może oznaczać m.in. stosowanie wewnętrznych rozwiązań niestanowiących formalnie zbudowanego systemu zarządzania ryzykiem. Jako przykłady służyć mogą choćby Strategiczne Karty Ryzyka, Mapy Ryzyka czy Kluczowe Wskaźniki Ryzyka (*Key Risk Indicators*).

Nie ulega kwestii, że do wyników w tej części badań należy podchodzić z dużą rezerwą, głównie z powodu posługiwania się opiniami menedżerów i ograniczonych możliwości estymacji ze względu na liczebność próby badanych przedsiębiorstw.

Literatura

- Ansoff I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Bohle F. (2009), *Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik – erfahrungsgeleitet-subjektivierendes*, [w:] F. Bohle, M. Wehrich, *Handeln unter Unsicherheit*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Teil 3, pp. 203-228.
- Buhrmann A., Horwitz M., Schlippenbach S., Stein-Bergman D. (2013), *Management ohne Grenze*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Conrad P., Sydow J. (2011), *Organisation und Umwelt*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gleissner W. (2011), *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management*, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Hutzschenreuter T., Griess-Nega T., *Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente*, Gabler, Wiesbaden 2006.
- Ibers T., Hey A. (2005), *Risikomanagement*, Merkur Verlag, Rinteln.
- Kaczmarek T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem. Podejście interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarek T., Ćwiek G. (2009), *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa.
- Kalwait R., Meyer R., Romeike F., Schellenberger E.R. (2008), *Risikomanagement in der Unternehmensführung, Wertgenerierung durch Chancen und kompetenzorientiertes Management*, WILEY-VCH Verlag GmbH&Co.KGaA.
- Kasiewicz S. (red.), (2011), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Picot A., Reichwald R., Wigand R. (2003), *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Robert M. (2006), *Nowe myślenie strategiczne*, MT Biznes, Warszawa.
- Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Rokita J. (2003), *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Romeike F. (2004), *Lexikon Risiko – Management*, WILEY – VCH GmbH&Co.KGaA Verlag, Weinheim.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Wahren H.K.E. (1996), *Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen, Lernens*, De Gruyter, Berlin, New York.

Strony www

http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, „Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, Retrieved March 23, 2011.

<http://www.coso.org/aboutus.htm> – http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51073.

http://www.theirm.org/publicationss/documents/Risk_Management_Standard_0_30820.pdf.

<http://www.ferma.eu/>.

RISK MANAGEMENT IN THE FACE OF ENVIRONMENTAL CHALLENGES

Summary: The conditions in companies' environment require constant adjustment. The main concern here is to make use of the events that allow for using the developmental potential of a company, and to limit the negative influence of the events that pose a threat. A risk management system can be a way to adjust to the changing operating conditions. The article provides an evaluation of the frequency of various risk management systems application. In formulating answers concerning risk management, information on the level of the formalization of strategic management was used.

Keywords: environment, risk, risk management systems, risk management standards.