

## Zarządzanie ryzykiem

**dr Anna Kłopotek**  
Katedra Zarządzania Innowacjami, SGH  
Doradca ekonomiczny, NIK  
[anna.klopotek@sgh.waw.pl](mailto:anna.klopotek@sgh.waw.pl)

## Definicja

---

***Ryzyko – jest to możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.***

# Czynnik ryzyka

---

***to zdarzenie, działanie lub zaniechanie działań, które może spowodować wystąpienie ryzyka***

## **Przykład ryzyka: przestarzała infrastruktura przedsiębiorstwa**

---

### **Proponowane działania zaradcze:**

- Budowa nowego budynku
- Modernizacja istniejących pomieszczeń
- Zwiększenie udziału inwestycji w budżecie

## **Czym jest proces zarządzania ryzykiem?**

---

Należy przeanalizować:

- Co może pójść nie tak?
- Jak jest tego prawdopodobieństwo?
- Co się stanie, jeśli coś pójdzie nie tak?
- Co należy zrobić, by usunąć zagrożenie?
- Co można zrobić, by zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia?

## **System zarządzania ryzykiem:**

---

- Tworzenie koncepcji zarządzania ryzykiem
- Identyfikacja ryzyka
- Analiza ryzyka
- Wybór metody zarządzania ryzykiem
- Monitoring procedur kontroli ryzyk
- Usprawnienie procedur zarządzania ryzykiem

## **Analiza ryzyka obejmuje:**

---

- określenie przyczyny i skutku zidentyfikowanego ryzyka;
- sprawdzenie ryzyka krzyżowego (duplikacja i eskalacja ryzyka);
- odseparowanie niewielkiego ryzyka od istotnego ryzyka;
- ocenę rodzaju i kategorii ryzyka;
- powiązanie ryzyka z celami organizacji.

## **Mapa ryzyka**

---

Wyniki analizy ryzyka prezentowane są w formie mapy ryzyka.

Ocena ryzyka polega na oszacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia oraz jego wpływu na projekt.

Poziom ryzyka można sklasyfikować jako: nieistotny, niski, średni, wysoki, kluczowy.

## Oddziaływanie

---

**jest konsekwencją zmaterializowania się ryzyka, tym co się stanie z jednostką, może być ono mierzone w kategoriach finansowych, lecz ważne są też inne kwestie, np.:**

- szkoda dla dobrego imienia/wiarygodności,
- niemożność prowadzenia działalności/dostarczenia usług,
- niezadowolenie/skargi klientów,
- śmierć/kalectwo pracowników/osób postronnych,
- utrata lub uszkodzenie środków trwałych,
- oszustwa, nieprawidłowości itd.

## Pytania, które umożliwią określenie oddziaływania:

---

- czy organizacja będzie działać niezgodnie z prawem?
- czy organizacja naruszy swój obowiązek ochrony ludzi - czy zginą ludzie? czy ludzie odniosą obrażenia lub zachorują?
- czy ryzyko doprowadzi do strat finansowych?
- czy ryzyko doprowadzi do utraty wizerunku lub reputacji organizacji?
- czy użytkownicy usług zauważą jakąkolwiek różnicę?

## Metody zarządzania ryzykiem

---

- **Unikanie ryzyka** – czyli zaniechanie działania obarczonego danym ryzykiem
- **Łagodzenie ryzyka** – polega na redukcji ryzyka – kontrolowaniu procesu w celu ograniczenia potencjalnych szkód
- **Dzielenie ryzyka** – czyli zaproszenie innych do realizacji poszczególnych zadań (projektów) lub/i ubezpieczenie się od odpowiedzialności
- **Absorbowanie ryzyka** – czyli takie wzmocnienie własnej pozycji aby przewidywane zagrożenie nie osłabiło naszych działań. Możemy to osiągnąć stosując np. rezerwy kapitałowe “na wypadek” pewnej porażki
- **Zatrzymanie działania w celu weryfikacji ryzyka**

**Dziękuję za uwagę**