

Agnieszka Pawłowska*
Maciej Pawłowski*

ZARZĄDZANIE KRYZYSEM W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE – PERSPEKTYWA PRZERWY W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

1. Wprowadzenie

Niniejszy rozdział monografii poświęcony został problemowi zarządzania kryzysem w małym i średnim przedsiębiorstwie implikowanym przerwą w działalności gospodarczej. Z perspektywy bieżących wydarzeń społeczno-gospodarczych i politycznych, zagadnienie objęte treścią rozdziału stanowi problematykę aktualną i wartą naukowego rozpoznania. Rozdział ma charakter przeglądowny, a celem podjętych prac badawczych jest identyfikacja i ocena metod i instrumentów służących zarządzaniu ryzykiem przerw w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Kryzys w działalności przedsiębiorstw – podstawy teorii

W literaturze przedmiotu pojęcie *kryzysu* nie jest postrzegane w jednoznaczny sposób, co wynika z interdyscyplinarnego charakteru podejmowanej problematyki. Pojęcie *kryzysu* stanowi bowiem przedmiot badań i analiz umiejscowionych w zasadzie w każdej dziedzinie i dyscyplinie naukowej, jak również – adresowane jest do pojedynczych podmiotów, jak i zbiorowości o ustalonej organizacji wewnętrznej i systemie zarządzania. Wspólnym mianownikiem dla formułowanych definicji jest utożsamianie pojęcia *kryzys* z punktem zwrotnym w przebiegu

* Dr Agnieszka Pawłowska (pracownik nienaukowy bez afiliacji).

* Dr Maciej Pawłowski, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Ekonomii i Finansów, Katedra Finansów i Bankowości.

zdarzeń, momentem rozstrzygającym, okresem przełomu, etapem lub zdarzeniem, po którym następuje zmiana¹.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa pojęciem *kryzys* określić można sytuację, w której wskutek gwałtownych spiętrzeń różnorodnych trudności występuje zagrożenie realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu². Kryzys w przedsiębiorstwie stanowi zatem konsekwencję zakłóceń w istnieniu bądź realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa. Źródłem ich pochodzenia może być zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i procesy oraz decyzje zachodzące wewnątrz jednostki³.

W toku analizy pojęcia *kryzys* wskazać należy granicę pomiędzy *kryzysem* a *sytuacją kryzysową* – pojęciami, które częstokroć uznawane są za synonimy mimo, że prezentują odmienny zakres merytoryczny. Za *sytuacją kryzysową* w przedsiębiorstwie uznaje się bowiem stan będący wynikiem nagłych i niekorzystnych zjawisk w działalności jednostki gospodarczej, które nie rodzą bezpośredniego zagrożenia dalszej egzystencji przedsiębiorstwa, ale determinują niezadowolającą ocenę działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu lub w stosunku do stanów wzorcowych⁴. *Sytuacja kryzysowa* reprezentuje w swej istocie pewien zbiór okoliczności, które zazwyczaj doprowadzają do *kryzysu* (poprzedzają i zwiastują jego wystąpienie), niemniej – nie stanowią warunku koniecznego dla jego materializacji. Wszak *kryzys* przebiegać może etapowo stanowiąc pokłosie sytuacji kryzysowej, ale również – będąc konsekwencją innych okoliczności wkomponowanych w działalność jednostki gospodarczej. Co interesujące, w literaturze przedmiotu formułuje się pogląd, według którego *kryzys* postrzegać należy jako naturalną cechę rozwojową przedsiębiorstwa. Przesłanką ku powyższemu jest twierdzenie, iż podmioty gospodarcze rozwijają się fazowo a przechodzenie do wyższych faz rozwoju przedsiębiorstwa poprzedza

¹ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii Covid-19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020, s. 9; M. Nowakowski, M. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 28.

² G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2002, s. 15.

³ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003, s. 34.

⁴ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2008, s. 67.

jego kryzys, stanowiący następstwo wyczerpywania się potencjału wzrostu danej fazy⁵.

W literaturze przedmiotu wymienia się co najmniej kilkanaście różnych przyczyn powstawania kryzysów i sytuacji kryzysowych. Za egzemplifikację czynników determinujących powstanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie przyjęto zestawienie zaprezentowane w tabeli 1, dla którego podstawę stanowiły badania rynkowe przeprowadzone na grupie 115 przedsiębiorstw z Listy 500 „Rzeczpospolitej”⁶.

Tabela 1. Przesłanki kryzysu i sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

| Przyczyny o charakterze: | |
|--|---|
| Zewnętrznym | Wewnętrznym |
| <ul style="list-style-type: none"> – Internet – nieprawdziwe informacje lub ataki użytkowników sieci – problemy wywołane przez partnerów biznesowych (dostawców, zleciodawców, dealerów) – konflikt z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu – katastrofy i awarie w otoczeniu zewnętrznym – niekorzystne decyzje lub działania władz (administracyjnych, regulacyjnych, kontrolnych) – niewłaściwe korzystanie z produktów /usług przez klientów/konsumentów – konflikty z konkurencją | <ul style="list-style-type: none"> – problemy z jakością produktów lub usług – zła komunikacja wewnętrzna – błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników – katastrofy, awarie i wypadki przy pracy – błędy, przestępstwa lub nadużycia kadry kierowniczej – zła sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, restrukturyzacja, programy naprawcze – konflikty wewnętrzne |

Źródło: D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Newslime, Rzeszów 2018, s. 40.

W podsumowaniu rozważań nad definicyjną naturą *kryzysu* warto odnotować gatunkowe zróżnicowanie badanego pojęcia. Wzmiankowana złożoność natury analizowanej kategorii znajduje swoje odzwierciedlenie w typologii tegoż zagadnienia prowadząc do wyróżnienia rodzajów *kryzysu* w oparciu o:

⁵ Szerszego kontekstu rozważań poświęconych relacji *kryzysu* i *sytuacji kryzysowej* dostarcza: T. Gigol, K. Kreczmańska-Gigol, *Kryzys COVID-19 a zachowania Spółek Skarbu Państwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 49-53.

⁶ Szerzej: D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Newslime, Rzeszów 2018.

1. fazę przebiegu sytuacji kryzysowej i prowadząc do wyróżnienia⁷:
 - kryzysu potencjalnego, rozumianego jako zagrożenie dla działalności i realizowanych celów wynikających z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk endo- i egzogenicznych.
 - kryzysu ukrytego, utożsamianego z tzw. trudnościami przejściowymi, które zdarzają się wszystkim przedsiębiorstwom i stanowią immanentną cechę prowadzonej działalności gospodarczej.
 - kryzysu jawnego (właściwego), rozumianego jako pojawienie się trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które zagrażają jego istnieniu.
2. czas ostrzegania (okres między pierwszymi symptomami pojawienia się problemu do czasu wystąpienia kryzysu) umożliwiając wyodrębnienie⁸:
 - kryzysu nagłego, który przejawia się zaburzeniem działalności organizacji bez wcześniejszego ostrzeżenia (symptomu) i może niepomysłnie wpłynąć na dalszy rozwój przedsiębiorstwa.
 - kryzys tłący się, postrzegany jako każdy narastający w czasie problem biznesowy bez względu na źródło jego pochodzenia, który może trwać długo ujawniając stopniowo kolejne symptomy zagrożenia istnienia organizacji.
3. czas trwania kryzysu i stopień jego intensywności pozwalając dokonać podziału kryzysu na:
 - kryzys o krótkim okresie trwania, gwałtownym przebiegu i wysokiej intensywności skutków destruktywnych.
 - kryzys o średnim okresie trwania, szybkim rozprzestrzenianiu się i zmiennej intensywności skutków destruktywnych.
 - kryzys o długim okresie trwania oraz powolnej lecz stale wzrastającej intensywności destrukcji.

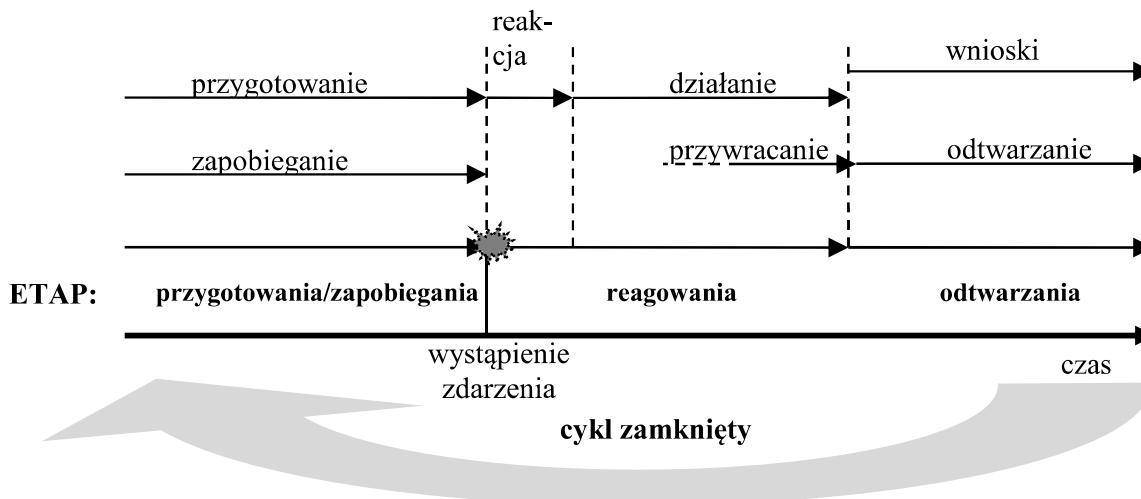
Wnikliwe rozpoznanie materii problemu nie daje jednak możliwości całkowitej eliminacji sytuacji kryzysowych czy kryzysu w działalności jednostki gospodarczej. Niemniej jednak daje podstawy do podjęcia działań zmierzających do zmniejszenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Skuteczne wykrywanie sygnałów ostrzegawczych oraz skrupulatna analiza szans i zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowej pozwala na podjęcie odpowiednich działań naprawczych. Jednym z podstawowych kroków jakie należałoby podjąć w tym względzie jest przygotowanie się na działanie, w jak najszerszym zakresie potencjalnych sytuacji kryzysowych, czyli uwzględnienie zdarzeń, które wydają

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 29.

⁸ A. Zelek, *op.cit.*, s. 45.

się być najmniej prawdopodobne. Nadmierne zawężenie obszaru występujących zagrożeń może skutkować niewłaściwym rozwiązaniem wielu trudnych sytuacji, które wcześniej czy później pojawią się w przedsiębiorstwie⁹.

Zarządzanie kryzysowe jest procesem ciągłym, w ramach którego wyodrębnić można kilka charakterystycznych i wzajemnie powiązanych etapów, takich jak: przygotowanie, zapobieganie, reagowanie i odtwarzanie (rysunek 1).



Rys. 1. Etapy zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie

Źródło: R. Grocki, *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 42.

Etap zapobiegania w głównej mierze związany jest z działaniami w sferze technicznej i polega na niedopuszczeniu do powstania zagrożenia, a jeśli nie jest to możliwe – do ograniczenia jego skutków. Działania te dotyczą uodpornienia infrastruktury technicznej poszczególnych obiektów czy realizacji inwestycji zwiększających bezpieczeństwo (np. odpowiednia technologia budowy obiektów, urządzenia i systemy monitoringu, ochrona informacji itp.). Etap przygotowania służy ocenie, analizie oraz określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zagrożenia. Na tym etapie prowadzone są zadania planistyczne, monitoring, opracowywanie planów i procedur działania, określenie zasad finansowania i systemów ubezpieczeń związanych z sytuacjami kryzysowymi. Etap reagowania obejmuje szereg działań polegających na opanowaniu kryzysu. Tu kulminują się wszystkie niedopracowania z dwóch poprzednich etapów. W im większym stopniu zlekceważono działania z etapu zapobiegania i przygotowania,

⁹ K. Pietrzyk, J. Płaczek, *Próba identyfikacji sytuacji kryzysowych w obszarze społeczno-ekonomicznym na poziomie globalnym, państwa i w przedsiębiorstwie jako istotny element zarządzania ryzykiem* [w:] *Ryzyko w zarządzaniu kryzysowym*, red. P. Sienkiewicz, M. Marszałek, P. Górny, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 213.

tym większe mogą pojawić się problemy z prowadzeniem działań w sytuacji kryzysowej. Ostatni z etapów – odtwarzanie – ma na celu przywrócenie stanu z czasu przed kryzysem. W zależności od powstałych skutków zdarzenia, etap odtwarzania może mieć różny przebieg. Główne kryterium stanowi czas niezbędny do przywrócenia sytuacji sprzed kryzysu. W przypadku działań krótkofalowych, czas odtworzenia wynosi do 150 dni, natomiast w odniesieniu do działań o zasięgu długoterminowym – powyżej 150 dni¹⁰.

Przedstawione etapy zarządzania kryzysowego wskazują, że zarządzający przedsiębiorstwem w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej powinni przede wszystkim: zidentyfikować przyczyny jej zaistnienia, kolejno opracować możliwe warianty wyjścia z kryzysu, ocenić je z perspektywy potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, wybrać najskuteczniejszy wariant oraz wdrożyć go kontrolując i oceniając jego efektywność. Potrzeba przestrzegania poszczególnych etapów zarządzania kryzysowego znajduje swoje uzasadnienie w fakcie, że przedsiębiorstwa z reguły wykazują objawy sytuacji kryzysowych z odpowiednim wyprzedzeniem. Wczesne zidentyfikowanie sygnałów ostrzegawczych zbliżającego się kryzysu staje się zatem jednym z podstawowych wyzwań w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

3. Przerwa w działalności gospodarczej jako przesłanka kryzysu w przedsiębiorstwie

Podziału czynników determinujących przerwę w działalności gospodarczej dokonać można poprzez wyróżnienie dwóch grup zagrożeń: (1) zdarzeń losowych¹¹ wynikających z działania siły wyższej oraz (2) zakłóceń procesów wewnętrznych. Należy przy tym pamiętać, że oba zbiory zagrożeń są ze sobą silnie skorelowane i zazwyczaj nie występują pojedynczo, a każde z nich – w zależności od stopnia nasilenia i czasu oddziaływania – może mieć negatywny wpływ na przedsiębiorstwo, w skrajnym przypadku prowadząc do jego upadłości.

Stosownie do powyższych ustaleń przerwa w działalności gospodarczej stanowić może pokłosie:

¹⁰ R. Grocki, *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 43-44.

¹¹ Zgodnie z ustawą o działalności ubezpieczeniowej zdarzenie losowe to: niezależne od woli ubezpieczającego zdarzenie przyszłe i niepewne, którego nastąpienie powoduje uszczerbek w dobrach osobistych lub w dobrach majątkowych albo zwiększenie potrzeb majątkowych po stronie ubezpieczającego lub innej osoby objętej ochroną ubezpieczeniową; źródło: *Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej* (Dz. U. z 2015 r. poz. 1206, 1273, 1348).

1. zdarzenia losowego reprezentowanego m.in. przez:
 - katastrofy naturalne
 - czynniki pandemiczne implikujące szeroko pojęte i zróżnicowane w swych skutkach zakłócenia w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw
 - konflikty zbrojne determinujące sprawność i efektywność funkcjonowania lokalnych i międzynarodowych rynków dóbr i usług
 - zdarzenia losowe w miejscu prowadzenia działalności
 - zdarzenia losowe u głównego dostawcy lub odbiorcy, w tym przerwa w dostawie mediów
 - zdarzenia losowe w trakcie realizacji inwestycji.
2. zdarzenia losowego wynikającego z zawodności procesów wewnętrznych, a w tym m.in.:
 - awarii maszyn i urządzeń lub deficytów kadrowych (szczególnie w obszarze podstawowej działalności operacyjnej)
 - awarii linii technologicznych
 - awarii systemów komputerowych i utrata danych
 - wirusów komputerowych.

Coraz częściej obserwowane anomalie pogodowe oraz działania sił przyrody o radykalnym przebiegu (np. opady atmosferyczne, wiatry, pożary, powodzie, wyładowania elektryczne, trzęsienia ziemi) wywołują katastrofalne w skutkach straty osobowe i majątkowe w gospodarce oraz implikują zakłócenia w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw (obrazowane m.in. utratą terminowości i płynności dostaw czy wzrostem absencji bądź spóźnień pracowników). Obok oczywistych skutków zdarzeń losowych – takich jak zniszczenia budynków, maszyn i infrastruktury, dróg dojazdowych – niezwykle istotną okolicznością towarzyszącą jest długotrwały proces odbudowy przedsiębiorstwa oraz związane z tym niebezpieczeństwo utraty pozycji rynkowej.

Obok katastrof naturalnych niezwykle istotnym źródłem ryzyka przerwy w działalności gospodarczej jest stabilność funkcjonowania otoczenia regulacyjnego i rynkowego. Przesłankami zaburzeń w tym obszarze mogą być wzmiankowane czynniki pandemiczne lub konflikty zbrojne. Wydarzenia gospodarcze stanowiące pokłosie pandemii COVID-19 czy konfliktu militarnego Rosji z Ukrainą dowodzą, że w konsekwencji wzmiankowanych okoliczności małe i średnie przedsiębiorstwa identyfikują trudności w sprawnym i stabilnym prowadzeniu dotychczasowej działalności.

Rozpatrując kategorię czynników pandemicznych wskazać należy przede wszystkim na restrykcje i ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej¹². Ich istota koncentruje się (m.in.) na limitach osób (nabywców) korzystających z oferty danego przedsiębiorstwa w tym samym miejscu i czasie (lub całkowitym wyłączeniu takiej możliwości). Wprowadzenie wzmiankowanych obostrzeń znajduje rozliczne konsekwencje, wśród których najistotniejsze obrazowane są spadkiem wartości przychodów z tytułu sprzedaży. Wówczas – przy założeniu utrzymania kosztów stałych na niezmiennym poziomie – dochodzi do podniesienia progu rentowności i spadku (lub całkowitej utraty) zyskowności prowadzonego biznesu.

W odniesieniu do konfliktów militarnych za podstawowy skutek tego rodzaju zagrożenia uznać należy zakłócenia w łańcuchach dostaw. Postępująca integracja gospodarcza sprawia, że gospodarki poszczególnych krajów stanowią istotny element światowego systemu gospodarczego, a zakłócenia w sprawności działania jednego systemu ekonomicznego implikują zaburzenia w skali globalnej. Wówczas w warunkach konfliktu zbrojonego i związanego z nim ograniczeniami w aktywności gospodarczej danego kraju, dochodzi do powstania zakłóceń w globalnych łańcuchach dostaw oraz wynikającej z tego – ograniczoności dóbr i usług (ze wszelkimi tego konsekwencjami, w tym również zmianą parametru ceny danego dobra).

Kolejnym zagadnieniem jest stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od jego otoczenia rynkowego (głównie w zakresie dywersyfikacji powiązań handlowych pomiędzy przedsiębiorstwami). Zbyt silna zależność (koncentracja relacji) pomiędzy partnerami biznesowymi – zwłaszcza w perspektywie zdarzeń kryzysowych u jednej ze stron – może stanowić poważne zagrożenie dla drugiej strony (np. ograniczenie lub całkowity brak możliwości sprzedaży towarów i świadczenia usług). Zagrożenie to działa na zasadzie mechanizmu sprzężenia zwrotnego, w którym sygnały wychodzące z jednego systemu mogą przenieść zakłócenie do kolejnego powiązanego systemu. Natomiast siła tzw. „efektu domina” uwarunkowana jest stopniem wytworzonych zależności pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą/odbiorcą. Godnym uwagi przykładem tego rodzaju zdarzeń losowych są przerwy w dostawach energii elektrycznej, gazu, bieżącej wody czy awarie usług telekomunikacyjnych spowodowane działaniami czynników siły wyższej, na które narażone są wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące na danym terenie.

¹² Podejmowana problematyka jest zagadnieniem złożonym i wielowątkowym w swej treści oraz w skutkach gospodarczych. W konsekwencji czego – przy uwzględnieniu faktu, iż jest to wątek poboczny wobec głównego nurtu rozważań – wzmiankowane „limity i restrykcje w prowadzeniu działalności gospodarczej” należy uznać jedynie za egzemplifikację problemu.

Wśród strat wywołanych przerwaniem dostaw mediów należy wymienić postoje maszyn i urządzeń z uwagi na niemożność ich uruchomienia i przerwy procesu produkcji, uszkodzenie materiałów znajdujących się w procesie produkcji w momencie awarii, a także pogarszanie jakości produktów gotowych (np. psucie się artykułów spożywczych w warunkach zbyt wysokiej temperatury).

Kolejna grupa czynników implikujących ryzyko przerwy w działalności przedsiębiorstw – zdarzenia losowe w trakcie realizacji inwestycji – obejmuje wszelkie zagrożenia związane z siłami natury, których materializacja może przyczynić się do opóźnienia oddania inwestycji do eksploatacji. Zdarzenia te dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw budowlanych, podejmujących skomplikowane przedsięwzięcia pod względem technologicznym, logistycznym oraz prawnym¹³.

Przerwa w działalności jednostki gospodarczej stanowić może pokłóse zawodności procesów wewnętrznych w postaci awarii maszyn i urządzeń (determinowanych wadami produkcyjnymi lub projektowymi, niewłaściwym użytkowaniem, zużyciem środków trwałych) lub deficytami kadrowymi (wynikającymi ze zwiększonej skali odejść pracowników, masowego przebywania na zwolnieniach lekarskich lub innych świadczeniach / formach nieobecności). Charakter tych przerw sprowadza się do przekraczania tolerowanego przedziału czasu postoju w zakresie prowadzonej działalności oraz wynikającej z tego faktu pewnej wielkości strat. Skutki tych zdarzeń mogą również obejmować otoczenie przedsiębiorstwa (skażenie terenu) oraz dotyczyć bezpośrednich kontrahentów (niezrealizowanie zlecenia), co w konsekwencji negatywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa, powoduje komplikacje finansowe i/lub obniża produktywności procesów i skuteczności działań¹⁴.

Współcześnie niezwykle istotnym czynnikiem ryzyka zakłócenia ciągłości działania przedsiębiorstwa jest awaria systemów komputerowych, wynikająca (np.) z nagłego braku dopływu energii elektrycznej lub niewłaściwej eksploatacji sprzętu komputerowego, w konsekwencji czego dane z dysku komputera mogą zostać utracone. Wyjątkowym zagrożeniem dla systemów komputerowych są występujące w sieciach elektrycznych przepięcia związane np. z wyładowaniami atmosferycznymi. Jeszcze innym przypadkiem może być awaria klimatyzacji w pomieszczeniu, w którym wymagane jest zapewnienie odpowiednich warunków wilgotności i temperatury dla pracy serwerów. Obok typowych awarii do-

¹³ M. Mikoda, A. Primke, *Tylko dla wtajemniczonych*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2009, nr 5, s. 16.

¹⁴ T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 87-88.

datkowym zagrożeniem dla systemów komputerowych jest zjawisko infekowania komputerów przez wirusy. Wirusy powodują zniszczenia w sieciach, utratę danych, spowolnienie działania sieci komputerowych i stacji roboczych. Zapobieganiu wirusom komputerowym sprzyja posługiwanie się sprawdzonym i licencjonowanym oprogramowaniem oraz stosowanie oprogramowania antywirusowego¹⁵.

Przeгляд potencjalnych zagrożeń ciągłości działalności gospodarczej należy uzupełnić o identyfikację skutków ich materializacji. Jednym z zasadniczych mierników siły ekonomicznej przedsiębiorstwa i jego wartości jest wypracowany zysk, stanowiący podstawę dla realizacji działalności rozwojowej, modernizacji i wprowadzania nowych technologii czy intensyfikacji działań marketingowych. W konsekwencji powyższych działań kategoria wyniku finansowego zapewnia możliwość umocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Podstawową kategorią zysku – określającą typowe efekty działalności – jest zysk operacyjny, który powstaje wówczas, gdy całkowite przychody z tytułu sprzedaży wytworzonych produktów przewyższą poniesione na ich wytworzenie koszty całkowite (operacyjne koszty stałe i zmienne). Osiągnięcie zysku operacyjnego w przedsiębiorstwie następuje na pewnym etapie rocznego cyklu gospodarczego. W pierwszej kolejności przychody ze sprzedaży pokrywają jedynie koszty stałe (strata operacyjna). Natomiast w miarę wzrastania wolumenu produkcji i sprzedaży wytworzonych produktów spada wielkość straty operacyjnej, a uzyskane z tego tytułu przychody zrównują się z poniesionymi kosztami całkowitymi osiągając tzw. próg rentowności. Czas potrzebny do osiągnięcia progu rentowności, a następnie zysku operacyjnego w głównej mierze uwarunkowany jest rentownością danej branży, restrykcyjną polityką kosztów oraz wydajnością pracy¹⁶.

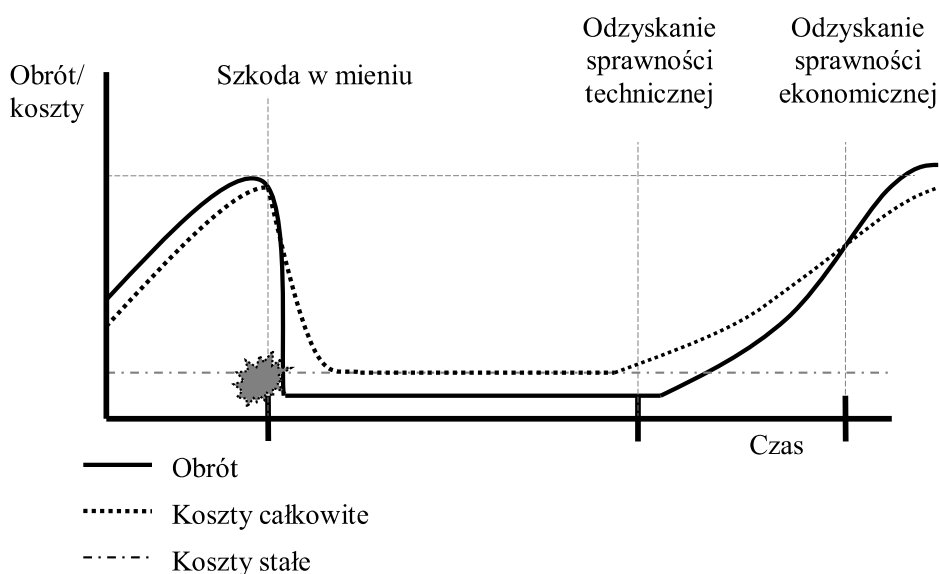
W niezakłóconym trybie pracy przedsiębiorstwo produkuje dobra lub świadczy usługi w systemie ciągłym w celu wypracowania zysku. Wystąpienie nieplanowanej przerwy bądź zakłócenia w prowadzonej działalności gospodarczej (w wyniku materializacji jednego z dotychczas omówionych zdarzeń) burzy ten porządek i wpływa znacząco na zmianę relacji kosztów i przychodów ze sprzedaży (rysunek 2).

W momencie powstania szkody następuje szybki spadek obrotu i kosztów zmiennych, co w konsekwencji przyczynia się do spadku kosztów całkowitych do poziomu kosztów stałych. Pojawiają się również dodatkowe, większe koszty związane z prowadzeniem działalności.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Z. Jęksa, *Ubezpieczenia majątku i zysku firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 116.

Odzyskanie sprawności technicznej w przedsiębiorstwie wymaga podjęcia stosownych działań w kierunku wznowienia produkcji – odbudowy hali produkcyjnej, montażu nowych maszyn czy odtworzenia stanu zatrudnienia. Z kolei odtworzenie potencjału ekonomicznego oznacza zrównanie poziomu obrotu i kosztów całkowitych, co w dalszej perspektywie umożliwi osiągnięcie poziomu wyniku finansowego porównywalnego z okresem poprzedzającym nieplanowany przestój. Analiza wzajemnych relacji pomiędzy kosztami a przychodami ze sprzedaży w trakcie nieplanowanego przestoju przedsiębiorstwa uprawnia do stwierdzenia, że z uwagi na ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw oraz w przypadku braku odpowiedniej wielkości posiadanych kapitałów i rezerw finansowych, upadłość takiego podmiotu jest nieunikniona.



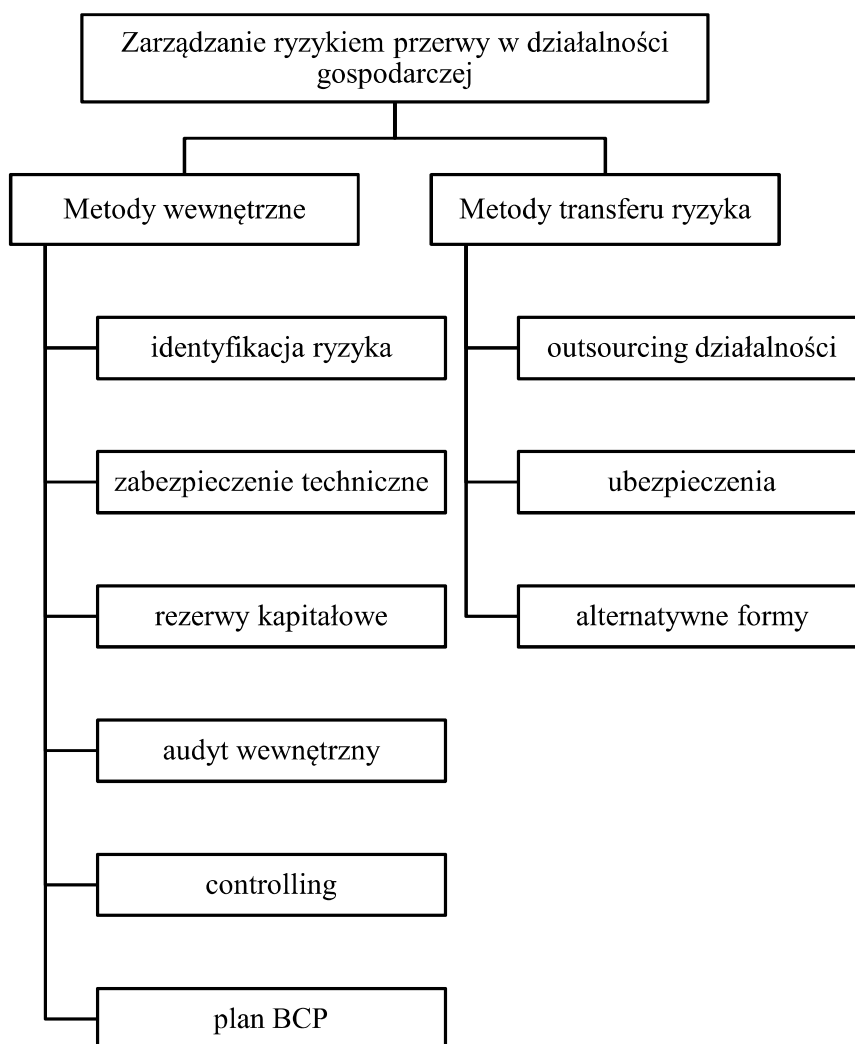
Rys. 2. Przebieg nieplanowanego przestoju w przedsiębiorstwie

Źródło: M. Kawiński, *Udział sektora ubezpieczeń w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2010, numer specjalny 01, s. 50.

Konsekwencją przerwy w działalności gospodarczej o wymiarze finansowym jest więc brak środków finansowych na realizację zobowiązań i prowadzenie inwestycji, konieczność zapłacenia kar z tytułu niezrealizowanych umów, koszty zatrzymania pracowników oraz utrata zdolności kredytowej. Żaden bank nie podejmie się kredytowania przedsiębiorstwa, które utraciło płynność finansową, a jego działalność została przerwana na dłuższy okres.

4. Instrumenty zarządzania ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej

We współczesnej gospodarce – charakteryzującej się wysokim stopniem zmienności uwarunkowań rynkowych i politycznych – świadomość zagrożenia poszczególnymi rodzajami ryzyka związanego z przestojem w działalności przedsiębiorstwa nie jest już wystarczająca. Fundamentalne dla przetrwania przedsiębiorstwa stają się scenariusze definiujące możliwe kierunki postępowania w sytuacjach kryzysowych – zwłaszcza, że negatywne skutki zdarzeń wywołanych przerwą w działalności mogą mieć zarówno wymiar finansowy, jak i społeczno-gospodarczy.



Rys. 3. Metody i instrumenty zarządzania ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo rosnącego zainteresowania tematyką związaną z ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej, w dalszym ciągu traktuje się ten rodzaj ryzyka jako zjawisko nowe, charakteryzujące się relatywnie niewielkim prawdopodobieństwem materializacji oraz dotyczącym jedynie pewnej części przedsiębiorstw (głównie średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych).

Z całą pewnością filozofię myślenia w przedmiocie rozważań w istotny sposób zmienia pandemia COVID-19, której pokłosem stało się globalne spowolnienie aktywności gospodarczej implikowane ograniczeniami i restrykcjami towarzyszącymi polityce społeczno-gospodarczej realizowalnej w trakcie pandemii. Doświadczenie płynące ze wspomnianego stanu sprawiają, że zarządzanie ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej stanie się problemem nadzwyczaj aktualnym.

Metod i instrumentów służących zarządzaniu ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej jest relatywnie niewiele. W konsekwencji czego na potrzeby podejmowanej problematyki dokonano oceny wybranych instrumentów zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw, które mogłyby znaleźć zastosowanie w przedmiotowym zakresie. Propozycję klasyfikacji sposobów ograniczania i transferu ryzyka przerwy w działalności gospodarczej, które mogą być wykorzystane przez małe i średnie przedsiębiorstwa, przedstawiono na rysunku 3.

W ramach metod wewnętrznych jako pierwszą wymieniono identyfikację ryzyka, w ramach której szczególną uwagę poświęca się zdarzeniom powodującym szkody majątkowe o największej wartości oraz długotrwałe przestoje w prowadzonej działalności. Proces ten powinien zostać przeprowadzony z największą starannością i obejmować powinien możliwie najszersze spektrum zagrożeń występujących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zagrożeń wynikających z otoczenia w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Metody dotyczące identyfikacji ryzyka przerwy w działalności można podzielić wyróżniając dwa zasadnicze etapy¹⁷:

- identyfikacja zdarzeń inicjujących szkodę, której zadaniem jest zlokalizowanie miejsc szczególnie zagrażających prowadzonej działalności (np. przegląd planu sytuacyjnego przedsiębiorstwa z rozmieszczeniem obiektów i instalacji).
- identyfikacja zdarzeń inicjujących szkodę przy wykorzystaniu metod jakościowej analizy ryzyka (metoda PHA, Co-Jeżeli, HAZOP itp.).

Metoda PHA (ang. preliminary hazard analysis) polega na opracowaniu listy występujących zagrożeń, adekwatnej do poziomu szczegółowości dostępnych in-

¹⁷ D. Gołębiowski, *Ubezpieczenia zakładów przemysłowych dużego ryzyka*, [w:] *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa. Tom 2. Zastosowania*, red. L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 45.

formacji. Proces analizy zagrożeń przeprowadza się poprzez systematyczny przegląd dokumentacji projektowej, w odniesieniu do każdego elementu systemu. Następnie określa się możliwe przyczyny i skutki takiego zdarzenia, które prezentowane są z wykorzystaniem macierzy ryzyka.

Metoda Co-Jeżeli (ang. what-if) opiera się na dyskusji zespołu ekspertów na temat możliwości wystąpienia niepożądanych zdarzeń. Dyskutanci stawiają pytania dotyczące różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na bazie uzyskanych odpowiedzi określa się sytuacje, w jakich mogą wystąpić awarie, ich konsekwencje oraz możliwości zastosowania środków prewencyjnych.

Metoda HAZOP (ang. hazard and operability study) polega na systematycznym przeglądzie założeń projektowych i procesu technologicznego pod kątem możliwych odchyłeń od przyjętych parametrów i podobnie jak w pozostałych przypadkach służy określeniu prawdopodobnych zdarzeń awaryjnych w przedsiębiorstwie. Studium HAZOP prowadzone jest w formie sesji z udziałem specjalistów. Sesja ma charakter „burzy mózgów”, gdzie za pomocą zestawów tzw. słów przewodnich (brak, wzrost, spadek, częściowy, odwrotny, odmienny) analizuje się poszczególne elementy systemu. Następnie dokonywane są oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia odchylenia i w przypadku znalezienia realnych przyczyn zakłóceń określone są ich konsekwencje¹⁸.

Kolejna grupa metod zarządzania ryzykiem przerw w działalności koncentruje się na zabezpieczeniach technicznych, obejmujących zarówno tradycyjne środki ochrony fizycznej (systemy alarmowe), jak i narzędzia kontrolne awarii systemów informatycznych, elektrycznych czy wodociągowych w przedsiębiorstwie. W ramach zabezpieczeń technicznych dodatkowo wyróżnia się automatyczną rejestrację wszystkich niestandardowych działań personelu obsługującego system oraz możliwie najdalej posuniętą automatyzację poszczególnych procesów (ang. straight through processing), w tym badanie ich niezawodności, obciążenia i dostępności¹⁹.

W przypadku zaistnienia nieprzewidzianych zdarzeń, którym nie da się zapobiec poprzez zastosowanie metod identyfikacji czy zabezpieczeń technicznych, przedsiębiorstwo może wykorzystać tworzone rezerwy kapitałowe (kapitał ekonomiczny). Dla wyznaczenia wysokości tych rezerw stosowane są takie na-

¹⁸ D. Gołębiewski, *Audyt ubezpieczeniowy. Praktyczne metody analizy ryzyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 66-67.

¹⁹ J. Jakóbczak, *Współczesne tendencje w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 990, red. K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 79.

rzędzia, jak analiza dyskryminacyjna, analiza trendów, arkusze ocen oraz metodologia Value-at-Risk, bądź Extreme Value Theory – stosowana do badania zjawisk ekstremalnych.

Wykorzystanie koncepcji controllingu w zarządzaniu ryzykiem nieplanowanego przestoju działalności małych i średnich przedsiębiorstw sprzyja skutecznej realizacji krótko- i długookresowych celów. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa bez wsparcia ze strony controllingu jest możliwe, jednakże działania i decyzje podejmowane są wówczas w sposób intuicyjny i prawdopodobnie daleki od optymalnych rozwiązań. Controlling jako ponadfunkcyjne narzędzie zarządzania, wspomaga menadżerów w podejmowaniu trafnych decyzji, a także wpływa na poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego poszczególnych obszarów, poprzez eliminowanie tzw. wąskich gardeł, usprawnienie organizacji pracy, przyspieszenie reakcji na zmiany oraz koordynację realizowanej działalności. Istota controllingu, podobnie jak schemat procesu zarządzania ryzykiem, sprowadza się do sterowania przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu informacji o wszelkich odchyleniach od wielkości planowanych oraz przyczynach ich zaistnienia.

Organizacja controllingu jako metody ograniczania ryzyka przerwy w działalności małych i średnich przedsiębiorstw powinna być dostosowana do rzeczywistych potrzeb, skali działania i złożoności wykonywanych operacji. W porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami, mniejsza liczba pracowników w dziale controllingu małego przedsiębiorstwa skutkuje większą wszechstronnością kontrolera, który jest w stanie objąć całość działań przedsiębiorstwa. Kolejną cechą controllingu wdrożonego w struktury małego czy średniego przedsiębiorstwa jest mniejsza biurokracja, krótszy przepływ informacji oraz szybszy proces podejmowania decyzji.

Analizując powyższe można stwierdzić, że poprawnie skonfigurowany obszar controllingu – wsparty odpowiednim instrumentarium – może wpłynąć na racjonalizację działań i podnieść jakość podejmowanych decyzji w kontekście zarządzania ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej.

Audyt wewnętrzny jako narzędzie zarządzania ryzykiem, znalazł swoje uregulowanie w Polsce, w ustawie o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 roku²⁰ oraz w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2002 roku w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego. Oceniając omawiane pojęcie w kategoriach naukowych warto posłużyć się definicją sformułowaną przez B.R. Kuca, zgodnie z którą założeniem audytu we-

²⁰ Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 102, poz. 1116.).

wewnętrznego jest „wspomaganie organizacji w osiągnięciu celów poprzez metodyczne i systematyczne podejście do oceny oraz podwyższanie skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, systemów kontroli i zarządzania organizacją”²¹.

Ukierunkowanie działalności audytu wewnętrznego na ryzyko jest obecnie powszechnie stosowaną formą jego wykorzystania, adekwatną do zmieniających się warunków i wyzwań z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa. Audyt wewnętrzny zorientowany na ryzyko skupia się na obszarach, w których występowanie ryzyka ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa oraz tam gdzie efekty jego działań przynoszą największe korzyści. Za bezpośrednią rolę audytu wewnętrznego uznaje się ocenę skuteczności podejmowanych działań wraz z potencjalną możliwością usprawniania procesów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie²².

Ostatnią z prezentowanych wewnętrznych metod zarządzania ryzykiem przewidywaną w działalności gospodarczej jest tworzenie planu utrzymania ciągłości działania w przedsiębiorstwie (ang. Business Continuity Planning, BCP). Brytyjski Instytut Ciągłości Działania (ang. Business Continuity Institute) definiuje zarządzanie ciągłością działania jako: „holistyczny proces zarządzania, który ma na celu określenie potencjalnego wpływu zakłóceń na organizację i stworzenie warunków budowania odporności na nie oraz zdolności skutecznej reakcji w zakresie ochrony kluczowych interesów właścicieli, reputacji i marki organizacji, a także wartości osiągniętych w jej dotychczasowej działalności”²³. Uogólniając, strategia zachowania ciągłości działania oznacza opracowanie harmonogramu określonych zadań, obejmujących przygotowanie przedsiębiorstwa do wystąpienia niekorzystnych zdarzeń (klęsk żywiołowych, nieszczęśliwych wypadków, aktów sabotażu lub poważnych awarii maszyn i urządzeń produkcyjnych). W ramach tych zadań dodatkowo wyróżnia się²⁴:

- określenie możliwych zagrożeń i skutków sytuacji kryzysowych dla prowadzonego biznesu;
- określenie czynników ryzyka sytuacji kryzysowych;
- określenie sposobów uniknięcia lub złagodzenia czynników ryzyka;

²¹ B.R. Kuc, *Kontrola, Kontroling, Audyt. Podobieństwa i różnice*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2008, s. 248.

²² A. Judkowiak, B. Zaleska, *Wybrane zagadnienia dotyczące ryzyka w audycie wewnętrznym*, [w:] *Audyt wewnętrzny instrumentem zarządzania*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 16, red. K. Winiarska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 116.

²³ P. Gołąb, *Zarządzanie ryzykiem ciągłości działania w firmach ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2009, nr 1, s. 22.

²⁴ T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *op.cit.*, s. 67.

- zbudowanie planu ciągłości działań biznesowych w przypadku wystąpienia zagrożenia;
- utworzenie planu szybkiego przywrócenia działalności przedsiębiorstwa do stanu poprzedniego, czyli sprzed wystąpienia nieprzewidzianego negatywnego zdarzenia.

Tworzenie planu BCP jest wielostopniowym procesem, który wymaga analizy wielu zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. W praktyce zasadniczo formułowane są plany składające się z czterech podstawowych faz²⁵:

- faza I – założenia do przyszłych analiz (ang. Business Impact Analysis), opracowanie których stanowi podstawowy i konieczny warunek do sformułowania odpowiedniej strategii działania.
- faza II – plan odtworzenia zniszczonego majątku (ang. Disaster Recovery Plan), który powinien zawierać m.in.: wskazanie najważniejszych osób i ich zastępców prowadzących odbudowę przedsiębiorstwa, dokładny opis zakresu odpowiedzialności każdego członka zespołu, listę wewnętrznych i zewnętrznych dostawców i wykonawców, a także załączniki z wzorami formularzy dotyczące terminów składania raportów.
- faza III – testowanie sytuacji awaryjnych ze szczególnym uwzględnieniem zachowania właściwego stopnia poufności posiadanych, uzyskiwanych i przekazywanych informacji oraz wykrywania niezgodności w trakcie bieżących rewizji planu BCP.
- faza IV – utrzymanie planu ciągłości działania w pełnej gotowości do zastosowania, przez co należy rozumieć konieczność dokonywania okresowych rewizji aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa związanej ze zmianami profilu wytwarzanych produktów, świadczonych usług itp.

Omówiona grupa wewnętrznych metod zarządzania ryzykiem przerw w działalności przedsiębiorstw stanowi trzon problemu i ma charakter zapobiegawczy, mieszczący się w zakresie dobrych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak nie całe ryzyko można w ten sposób ograniczyć lub (o ile to w ogóle możliwe) całkowicie wyeliminować. Niekiedy istnieje konieczność zapewnienia środków na finansowanie strat wynikających z nieplanowanego przestoju lub poniesienia wyższych kosztów i zlecenia działalności obciążonej ryzykiem na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wówczas uzasadnienie znajdują metody transferu ryzyka.

²⁵ Ibidem s. 72-74.

Transfer ryzyka może polegać na: (1) przekazaniu na zewnątrz przedsiębiorstwa tej części jego działalności, która implikuje zdefiniowany rodzaj ryzyka, lub (2) na finansowaniu skutków materializacji określonego rodzaju ryzyka przy wykorzystaniu dostępnych na rynku instrumentów.

Pierwszy przypadek zwykle obejmuje zdarzenia, których konsekwencje nie zagrażają egzystencji przedsiębiorstwa i wynikają z nieodpowiedniego systemu kontroli, procedur lub organizacji. W celu wyeliminowania tego rodzaju zdarzeń przedsiębiorstwo może zlecić prowadzenie wydzielonej części działalności bądź wykonanie określonej usługi partnerowi o bardziej odpowiedniej strukturze organizacyjnej. Mowa tu o rozwiązaniu zwanym outsourcingiem, które jest szczególnie korzystne, w sytuacji gdy koszt wewnętrznej reorganizacji przedsiębiorstwa byłby znacznie wyższy. W drugim przypadku chodzi o zdarzenia, których konsekwencje mogą stanowić poważne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W momencie gdy koszt pokrycia ewentualnych strat przewyższa zgromadzone przez przedsiębiorstwo środki finansowe (rezerwy kapitałowe), finansowanie skutków negatywnych zdarzeń odbywa się zazwyczaj przy wykorzystaniu dostępnych na rynku produktów ubezpieczeniowych oraz alternatywnych form transferu ryzyka.

Spośród zewnętrznych metod finansowania ryzyka przerwy w działalności małych i średnich przedsiębiorstw najszersze wykorzystanie znajdują produkty ubezpieczeniowe. Chodzi tu przede wszystkim o ubezpieczenia majątkowe, których przedmiotem jest własność i inne prawa majątkowe ubezpieczonego narażone na szkodę z powodu zagrażającego ryzyka oraz zobowiązania, które na skutek określonych zdarzeń losowych mogą dla niego powstać. Wybrane rodzaje ryzyka związanego z przerwą w działalności, które mogą stanowić przedmiot ubezpieczenia, przedstawiono w tabeli 2. Warto przy tym zaznaczyć, że większość wyróżnionych ubezpieczeń finansuje straty wynikające ze zniszczenia mienia, co pozwala na odtworzenie majątku (pośrednia forma zarządzania przerwą w działalności). Natomiast w celu utrzymania niezmiennego poziomu obrotów z ubezpieczonej działalności niezbędne jest wykupienie dodatkowej ochrony w postaci polis uzupełniających (bezpośrednia forma zarządzania przerwą w działalności).

Charakter wykorzystania przedstawionej ochrony ubezpieczeniowej zależy od przewidywanej długości przerwy. W przypadku tzw. przerw tolerowanych otrzymanie odszkodowania z tytułu polis podstawowych można uznać za wystarczające. Z kolei w odniesieniu do tzw. przerw nietolerowanych, czyli przekraczających tolerowany przedział czasu i wielkość strat, zalecane jest skorzystanie z dodatkowego programu ubezpieczeń.

Tabela 1. Transfer ryzyka przerwy w działalności gospodarczej na zakład ubezpieczeń

| rodzaj ryzyka ubezpieczenia | katastrofy naturalne | Pożar / powódź | awaria maszyn | awaria systemów komputerowych | budowa i montaż | przerwa w dostawie mediów |
|------------------------------------|-------------------------|----------------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|
| POLISY PODSTAWOWE: | | | | | | |
| od ognia i innych zdarzeń losowych | X | X | | | | |
| od maszyn i urządzeń od awarii | | | X | | | |
| od sprzętu elektronicznego | X | X | | X | | |
| budowlano-montażowe | X | X | | | X | |
| POLISY UZUPEŁNIAJĄCE: | | | | | | |
| <i>business assistance</i> | X | X | | | | |
| <i>business interruption</i> | X | X | | | | X |
| MLoP | | | X | | | |
| ELoP | | | | X | | |
| ALoP | | | | | X | |

Źródło: opracowanie własne

Ograniczona możliwość dywersyfikacji metod transferu ryzyka przerwy w działalności gospodarczej do innych podmiotów zainteresowanych jego przejęciem, przyczyniła się do powstania nowych, alternatywnych rozwiązań zapożyczonych z obszarów pokrewnych pręźnie rozwijających się instrumentów finansowych, do jakich należą proces sekurytyzacji, instrumenty pochodne oraz terminowe kontrakty pogodowe.

Klasyczna transakcja sekurytyzacji opiera się na emisji finansowych instrumentów dłużnych zabezpieczonych na wyodrębnionej puli jednorodnych aktywów finansowych przynoszących przepływy gotówkowe²⁶. Ideę procesu sekurytyzacji można także zastosować na potrzeby ograniczania skutków ryzyka przerwy w działalności, dokonując transferu tego ryzyka do uczestników rynku kapitałowego. Mowa tu o obligacjach katastroficznych (ang. CAT bonds), z których okresowe płatności odsetkowe oraz wypłata nominału całkowicie lub częściowo dostosowane są do wielkości strat operacyjnych występujących po stronie aktywów zabezpieczenia. Sprzedaż obligacji katastroficznych odbywa się w transakcjach reprezentujących różne stopnie ryzyka, dzięki czemu stanowią one obiekt zainteresowania inwestorów o odmiennych preferencjach inwestycyjnych. Poszczególne transze mogą oferować wyższą rentowność w zamian za ryzyko utraty całości kapitału lub zawierać klauzulę gwarancji kapitału, dostosowując się do inwestorów akceptujących niższą stopę zwrotu przy niższym poziomie ryzyka. Termin zapadalności obligacji CAT wynosi od 3 do 5 lat, zatem koszty stałe emisji rozkładają się na kilka sezonów, w których mogą wystąpić analizowane zjawiska. Większość instrumentów dotyczy huraganów i trzęsień ziemi, przy czym coraz częstsze są papiery dłużne dotyczące portfela katastrof niż jednego zjawiska. Emisję obligacji katastroficznych można potraktować jako uzupełnienie prowadzonej przez przedsiębiorstwa polityki zarządzania ryzykiem, która niesie za sobą możliwość złagodzenia efektu cykliczności²⁷ oraz szereg innych korzyści (m.in. poprawa adekwatności kapitałowej i pozytywny wpływ na ratingi, ograniczenie ekspozycji na ryzyko niekorzystnych zmian biznesowych, zamiana niematerialnego aktywa w gotówkę oraz stabilność umowy – finansowanie długookresowe). Z drugiej strony, spoglądając krytycznie na omawianą problematykę, spośród najistotniejszych wad omawianego procesu, które ograniczają jego wykorzystanie – zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw – wymienić należy: wysoką minimalną wartość transakcji, wysokie koszty stałe dla indywidualnych lub mniejszych emisji, czasochłonność dokonywanych transakcji oraz ryzyko bazowe (ryzyko zmian stóp procentowych).

W ramach transakcji opcyjnych, transfer ryzyka związanego z przerwą w działalności na rynek kapitałowy umożliwia zastosowanie opcji katastroficznych (ang. CAT options). Instrument ten swoją konstrukcją zasadniczo nie różni się od innych opcji. Specyficzny jest rodzaj aktywów bazowych, w odniesieniu

²⁶ A. Bielawska, M. Pawłowski, *Sekurytyzacja należności handlowych w procesie refinansowania aktywów małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Finanse wobec sfery realnej gospodarki, Tom II*, red. K. Znanińska, T. Zieliński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 54.

²⁷ A. Małek, *Obligacje katastrofowe*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 47, s. 26.

do których określana jest wartość opcji katastroficznych. Przykładowo, w przypadku opcji znajdujących się w obrocie na Chicago Board Of Trade występuje indeks PCS (ang. Property Claims Service), który po zajściu zdarzenia katastrofalnego obrazuje szacunkowe straty w ubezpieczonym majątku na danym terytorium USA. Z kolei aktywem bazowym dla opcji notowanych na giełdzie Bermuda Commodities Exchange jest indeks GCCI (ang. Guy Carpenter Catastrophe Indices), obliczany jako wskaźnik: wypłacone odszkodowanie powstałe w wyniku określonej katastrofy, otrzymane przez właścicieli budynków w stosunku do wartości budynków²⁸.

Opcje CAT jako kontrakty standaryzowane ułatwiają geograficzną i jakościową dywersyfikację ryzyka katastroficznego, zabezpieczają nabywcę przed negatywnymi zdarzeniami nie ograniczając jednocześnie zysków oraz uzupełniają luki w programie reasekuracji. Dzieje się tak, ponieważ katastrofy, a nade wszystko straty będące ich następstwem, nie są praktycznie wcale skorelowane z indeksami giełdowymi, rynkiem walutowym czy rynkiem obligacji. Dzięki temu opcje CAT stają się aktywami doskonale nadającymi się do dywersyfikacji portfela inwestycyjnego²⁹.

Kolejnym instrumentem w zakresie derywatów, w ramach którego można dokonać się transferu ryzyka przerwy w działalności na zewnątrz przedsiębiorstwa są swapy katastroficzne (ang. CAT swaps). W tego rodzaju transakcji dochodzi do wymiany strumienia stałych płatności na strumienie płatności oparte na zmiennej stopie, których wartość zależy od wystąpienia katastrofy i jej następstw. Przedsiębiorstwo może dokonać zawarcia transakcji swapowej bezpośrednio z drugą stroną lub poprzez finansowego pośrednika. W porównaniu z emisją obligacji, w strukturze płatności swapu katastroficznego występuje mniejsza liczba pośredników, mniej dokumentacji oraz szybsze i tańsze rozwiązania. Co więcej, istotną cechą swapów jest eliminacja ryzyka bazowego, na które może być narażone przedsiębiorstwo w przypadku emisji obligacji katastroficznych.

²⁸ D. Brach, *Opcje katastrofalne*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 899, red. K. Jajuga, M. Łyszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 249-251.

²⁹ M. Bac, *Zarządzanie ryzykiem katastroficznym w nieruchomościach. Rozwiązania ubezpieczeniowe w Polsce i na świecie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 57.

5. Podsumowanie

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw charakteryzują się turbulentnym i wysoce zmiennym otoczeniem rynkowym, społecznym i politycznym. Równolegle obserwuje się dynamiczny rozwój nowej technologii, intensywny rozkwit cyfryzacji i digitalizacji procesów zachodzących w działalności jednostki gospodarczej czy coraz bardziej wyraźną internacjonalizację (wręcz globalizację) rynków czynników produkcji oraz kapitału finansowego i ludzkiego (intelektualnego). Wzmiankowane procesy implikują z kolei dywersyfikację źródeł pochodzenia i rosnącą skalę ryzyka towarzyszącego działalności gospodarczej, czego ucieleśnieniem jest choćby sytuacja gospodarcza w trakcie i po pandemii COVID-19. W obliczu powyższego immanentną cechą współczesnego przedsiębiorstwa powinien być system zarządzania ryzykiem uwzględniający w swej materii kwestię zarządzania ryzykiem przerw w działalności gospodarczej, zmierzający do zapewnienia ciągłości działalności (w sferze rzeczowej lub finansowej).

W rozdziale dokonano przeglądu instrumentów mających na celu zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed materializacją skutków analizowanego rodzaju ryzyka. Odnosząc sformułowane dotychczas spostrzeżenia do małych i średnich przedsiębiorstw spostrzec należy, że podmioty te wykazują wiele istotnych cech, które zwiększają szanse małych i średnich przedsiębiorstw na wyjście z kryzysu implikowanego przerwą w działalności. Ich głównym atutem jest bowiem elastyczność oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Nie chroni to jednak analizowanej grupy podmiotów gospodarczych przed ryzykiem dotkliwych zmian w kondycji finansowej, a w najostrzejszym scenariuszu – przed upadkiem jednostki.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

Bac M., *Zarządzanie ryzykiem katastroficznym w nieruchomościach. Rozwiązania ubezpieczeniowe w Polsce i na świecie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009.

Bielawska A., Pawłowski M., *Sekurytyzacja należności handlowych w procesie refinansowania aktywów małych i średnich przedsiębiorstw [w:] Finanse wobec sfery realnej gospodarki*, Tom II, red Znaniecka K., Zieliński T., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

Brach D., *Opcje katastrofalne* [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 899, red. Jajuga K., Łyszczak M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Czech K., Karpio A., Wielechowski M., Woźniakowski T., Żebrowska-Suchodolska D., *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii Covid-19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020.

Dębicka A., *Zarządzanie kryzysowe w mikroprzedsiębiorstwie – studium przypadku* [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2012*, red. Bielawska A., Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 696, Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji* [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. Kozyra B., Zelek A., Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2002.

Gigol T., Kreczmańska-Gigol K., *Kryzys COVID-19 a zachowania Spółek Skarbu Państwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.

Gołąb, *Zarządzanie ryzykiem ciągłości działania w firmach ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2009, nr 1.

Gołębiewski D., *Audyt ubezpieczeniowy. Praktyczne metody analizy ryzyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

Gołębiewski D., *Ubezpieczenia zakładów przemysłowych dużego ryzyka* [w:] *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa. Tom 2. Zastosowania*, red. Gąsioriewicz L., Monkiewicz J., Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Jakóbczak J., *Współczesne tendencje w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym* [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 990, red. K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Jęksa Z., *Ubezpieczenia majątku i zysku firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.

Judkowiak A., Zaleska B., *Wybrane zagadnienia dotyczące ryzyka w audycie wewnętrznym* [w:] *Audyt wewnętrzny instrumentem zarządzania*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 16, red. Winiarska K., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

Kaczmarek T. T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

KDPW SA: *Innowacje na rynkach finansowych*, Warszawa 2007.

Kuc B. R., *Kontrola, Kontroling, Audyt. Podobieństwa i różnice*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2008.

Małek A., *Obligacje katastrofowe*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 47.

Mikoda M., Primke A., *Tylko dla wtajemniczonych*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2009, nr 5.

Nowakowski M., Rzemieniak M., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.

Pietrzyk K., Płaczek J., *Próba identyfikacji sytuacji kryzysowych w obszarze społeczno-ekonomicznym na poziomie globalnym, państwa i w przedsiębiorstwie jako istotny element zarządzania ryzykiem* [w:] *Ryzyko w zarządzaniu kryzysowym*, red. Sienkiewicz P., Marszałek P., Górny P., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.

Tworzydło D., Łaszyn A., Szuba P., *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Newslime, Rzeszów 2018.

Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie* [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J., Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2008.

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMA SZ”, Warszawa 2003.

Akty prawne

Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. z 2015 r. poz. 1206, 1273, 1348).

Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2001 nr 102, poz. 1116).