

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

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 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Jerzy Lech Czarnota

Wyższa Szkoła Kupiecka w Łodzi

ANALIZA I OCENA RYZYKA MENEDŻERSKIEGO NA PODSTAWIE WYBRANYCH PRZYPADKÓW

Streszczenie: Czynnikiem destabilizującym dla przedsiębiorstw jest nieustanna konieczność dokonywania zmian w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany te mają zarówno charakter obiektywny, jak i wymiar subiektywny. O zmianach decydują bowiem menedżerowie, wprowadzając restrukturyzację przedsiębiorstwa, rozpoczynając inwestycje lub zawierając umowy z zewnętrznymi kontrahentami. Decyzje menedżerów są podejmowane w warunkach niepewności, ponieważ nie można z reguły precyzyjnie przewidzieć ich skutków. Menedżerowie są zatem narażeni na popełnienie błędu, którego skutkiem może być zagrożenie lub upadek przedsiębiorstwa. Pojawia się więc problem granicy ryzyka menedżerskiego, po którego przekroczeniu menedżer może ponosić odpowiedzialność karną lub cywilną na skutek wyrządzenia szkody dla przedsiębiorstwa. Problem oceny granicy przekroczenia ryzyka menedżerskiego rozważany jest w oparciu o trzy sprawy karne toczące się w sądach, dla których autor artykułu opracował wraz z zespołami ekspertyzy, stanowiące podstawę do wydania wyroku.

Słowa kluczowe: ryzyko menedżerskie, ryzyko gospodarcze, decyzje menedżerskie, granice ryzyka menedżerskiego, obiektywny i subiektywny wymiar ryzyka menedżerskiego, odpowiedzialność karna menedżerów.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.37

1. Wstęp

Badanie ryzyka menedżerskiego nie jest problemem nowym i szczególnie odkrywczym, lecz jest to problem zawsze aktualny ze względu na zagrożenia występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w samym przedsiębiorstwie. Proces decyzyjny menedżera jest narażony na niepewność co do przyszłych zdarzeń i zależny od subiektywnej oceny tych zdarzeń.

Każde przedsiębiorstwo musi współcześnie dostosowywać się do zmiennych warunków występujących w otoczeniu. Dotyczy to zarówno makrootoczenia, jak i otoczenia sektorowego. Zmiany te są następstwem procesów globalizacji, doskonalenia technologii opartych na informatyce, ruchów politycznych i ekologicznych, a także destabilizacji relacji walutowych. Wymaga to podejmowania decyzji przez

menedżerów, które prowadzą do procesów zmian w przedsiębiorstwach. Zmiany te mogą mieć charakter naprawczy, w sytuacji narastających zagrożeń, mogą mieć charakter rozwojowy, jeśli mamy szansę uzyskać przewagę konkurencyjną, mogą wreszcie stanowić o dostosowaniu przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia.

Każda z tych zmian oznacza podejmowanie decyzji powodujących skutki w zakresie finansów, majątku, zatrudnienia lub wizerunku firmy. Zatem decyzje te obciążone są ryzykiem gospodarczym, a menedżerowie, którzy je podejmują, zagrożeni są przekroczeniem granicy ryzyka menedżerskiego, co może dla nich oznaczać oskarżenie o narażenie przedsiębiorstwa na szkody w procesie karnym, bądź też odpowiedzialności cywilnej.

Peter F. Drucker pisze, że „Decyzja rozstrzyga. Jest wyborem między alternatywami. Rzadko zdarza się wybór między słuszością i błędem. W najlepszym wypadku jest to wybór między »prawie słusznym« i »przypuszczalnie błędnym«, a znacznie częściej – wybór między dwoma trybami działania, z których żaden nie jest sprawdzalnie »słuszniejszy« od drugiego”¹.

Celem artykułu jest dokonanie analizy trzech przypadków, w których, zdaniem prokuratury, nastąpiło przekroczenie dopuszczalnego ryzyka menedżerskiego, oraz ocena warunków, które stwarzają potencjalne niebezpieczeństwo odpowiedzialności karnej menedżerów.

Metody badawcze polegały na badaniu akt sądowych, dotyczących analizowanych przypadków oraz wykorzystaniu literatury w obszarze zarządzania i w obszarze prawa karnego, odnoszącej się do rodzajów ryzyka menedżerskiego, jego granic i możliwości unikania odpowiedzialności za jego przekroczenie.

Autor przyjmuje, co jest dość oczywiste, że nie ma możliwości całkowitej eliminacji ryzyka gospodarczego przy podejmowaniu decyzji przez menedżerów. Istnieją jednak przesłanki do obrony menedżerów, którzy przez swoje decyzje spowodują szkody dla zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Uzasadnienie takiego poglądu możliwe jest na podstawie przepisów prawa karnego oraz badania spraw sądowych, które dotyczyły menedżerów oskarżonych o przekroczenie dopuszczalnych granic ryzyka i spowodowanie negatywnych skutków gospodarczych dla zarządzanego przez nich przedsiębiorstwa.

Podjęte badania w zakresie ryzyka menedżerskiego wymagały interdyscyplinarnego podejścia, uwzględniającego wiedzę o zarządzaniu, wiedzę prawniczą i wynikającą z niej praktykę sądową.

2. Zarządzanie ryzykiem przez menedżerów

„Działania mające służyć zmniejszeniu prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń i ograniczeniu ich negatywnych skutków można określić mianem zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem powinno być planowane i celowe, tzn.

¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE Kraków – Czytelnik, Kraków 1994, s. 159.

działania nie powinny być podejmowane okazjonalnie, lecz systematycznie i długofalowo zgodnie z określonym planem”².

Istnieją cztery podstawowe metody minimalizacji ryzyka:

1. unikanie ryzyka,
2. ograniczenie i kontrola strat,
3. przyjmowanie ryzyka,
4. przenoszenie ryzyka³.

Problemem menedżera jest konieczność szybkiego podejmowania decyzji, co często może powodować niedostatek czasu zarówno na zebranie koniecznych informacji, jak i wykonanie działań niezbędnych do podjęcia prawidłowych decyzji. Pojawia się wiele zadań, które nakładają się na siebie i wymagają równoczesnych decyzji⁴.

Jednocześnie zachowane muszą być reguły etyki menedżerskiej, która wymaga przestrzegania prawa i profesjonalnego wykonywania obowiązków. Nie można zatem akceptować nielegalnych, niepoprawnych i nieetycznych praktyk stosowanych przez menedżerów⁵.

Menedżer stoi wobec konieczności ustalania obszarów występowania ryzyka w warunkach rynkowych, oceny rozmiarów ryzyka i jego wpływu na przedsiębiorstwo oraz umiejętności takiego podejmowania decyzji, by to ryzyko ograniczyć.

Interesujący jest podział ryzyka przedstawiony przez S. Nahotkę⁶.



Rys. 1. Typy ryzyka w działalności gospodarczej

Źródło: [Nahotko 2001, s. 48].

² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006, s. 91–92.

³ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2005, s. 103–104.

⁴ B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz, 1998, s. 80.

⁵ B. Nogalski i in., *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 332.

⁶ S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, OPO, Bydgoszcz 2001, s. 10.

Ryzyko spekulatywne wynika z podjętej decyzji oznaczającej zysk lub stratę.

Ryzyko czyste – tylko strata lub jej brak, np. pożar.

Ryzyko właściwe – awarie, wybuchy, zawały.

Ryzyko subiektywne – błędy człowieka.

Ryzyko obiektywne – niemożność przewidywania niektórych zjawisk.

Ryzyko stałe – dotyczy systemu gospodarczego, np. wojna, inflacja, kryzys.

Ryzyko niestałe – odnosi się do określonego przedsiębiorstwa (procesy sądowe, strajki).

Ryzyko systematyczne – zagrożenia pojawiające się w otoczeniu makro.

Ryzyko niesystematyczne – zagrożenia występujące w otoczeniu sektorowym.

Ten sam autor określa również klasy ryzyka, dzieląc je na:

1) ryzyko normalne, czyli ryzyko, które menedżer może podejmować i powinien je podjąć,

2) ryzyko dopuszczalne – maksymalne ryzyko możliwe do podjęcia,

3) ryzyko niedopuszczalne – przekroczenie granicy dopuszczalnego ryzyka,

4) ryzyko niezbędne – warunki stawiane przez otoczenie lub problemy firmy stanowią o konieczności podjęcia ryzyka⁷.

Problem menedżerów stanowi w zarządzaniu przedsiębiorstwem znalezienie złotego środka między postawą zachowawczą, charakteryzującą się niepodejmowaniem żadnego ryzyka (brakiem decyzji), a postawą ryzykancką, powodującą przekroczenie granicy dopuszczalnego ryzyka.

Zadaniem menedżera w przedsiębiorstwie jest podejmowanie decyzji w obszarze zarządzania funkcjami przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć następujące grupy decyzji:

- planistyczne,
- alokacyjne,
- koordynacyjne,
- motywacyjne,
- kontrolne⁸.

Menedżerowie na najwyższym poziomie zarządzania (zarząd, rada nadzorcza) podejmują decyzje o charakterze strategicznym, które mają najwyższy poziom niepewności i ryzyka.

Niektóre decyzje menedżerskie, szczególnie podejmowane w odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa, powodują powstanie ryzyka lub konieczność zapobiegania ryzykom groźnym dla tej organizacji.

Dotyczy to na przykład:

1) konieczności reagowania na niekorzystne dla organizacji zjawiska,

2) wyboru celów lub strategii,

⁷ Tamże, s. 53.

⁸ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 33.

3) podziału zasobów w warunkach ich ograniczoności, przy realizacji wielu zadań,

4) dostosowania organizacji do zmieniających się przepisów prawnych.

Zmienność otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, powoduje najczęściej działania menedżerów w warunkach niepewności. Niepewność określana jest jako sytuacja, w której decydent nie jest w stanie w żaden racjonalny sposób przewidzieć zdarzeń⁹.

Ryzyko to z kolei taka sytuacja, w której można z pewnym prawdopodobieństwem przewidzieć zdarzenia oraz ich skutki. Zatem działania podejmowane w sytuacji niepewności przez menedżera są zawsze obciążone pewną dozą ryzyka, a więc możliwością niepowodzenia. Niepewność odnosi się do istniejących warunków w otoczeniu menedżera, a zatem stanów rzeczy niezależnych od niego, zaś ryzyko określane jest przez skutki, jakie mogą nastąpić po podjęciu decyzji.

Zadaniem menedżera będzie więc zmniejszanie stopnia ryzyka zarówno przez ograniczenie niepewności, czyli lepsze przewidywanie przyszłości i zdarzeń mających nastąpić, jak i ograniczenie ryzyka przez odpowiedni wybór przy podejmowaniu decyzji.

Redukcja ryzyka może nastąpić także dzięki porównaniu kosztów i zysków różnych dostępnych wariantów działania. Menedżer może wybrać wariant najbardziej zyskowy, który jest jednak obciążony największym ryzykiem. Jest to wariant hazardowy. Drugą możliwością wyboru jest wariant najbardziej prawdopodobny, ale nie dający maksimum korzyści. Jest to wariant asekurancki. I wreszcie trzeci wariant, w którym osiągnięty zysk i prawdopodobieństwo jego uzyskania mają wartość optymalną. Najgorszym wariantem jest unikanie podejmowania decyzji, gdyż wtedy możemy mówić o braku zarządzania procesem gospodarczym. Poziom niepewności dla wszystkich wariantów jest taki sam, a poziom ryzyka jest skutkiem wyboru dokonanego przez menedżera. Im większa jest niepewność, tym większy poziom ryzyka, ale ponieważ menedżer może wpływać na poziom ryzyka, można oceniać menedżerów mających większą lub mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka¹⁰.

Stopień niepewności zależy od dwóch grup czynników niezależnych od decydenta:

1) uwarunkowań wynikających ze zmienności otoczenia,

2) horyzontu czasowego podejmowanych decyzji.

Pierwsza grupa czynników wynika z sytuacji, w której:

- otoczenie jest turbulentne i skomplikowane,
- nie można przewidzieć kierunku zmian,
- brak kontroli menedżera nad otoczeniem.

Ryzyko wynikające z niepewności wzrasta, jeśli menedżer nie ma odpowiedniej orientacji, które z elementów otoczenia są dla niego najważniejsze i jakie są między

⁹ Tamże, s. 190.

¹⁰ Tamże s. 191.

nimi powiązania. A przede wszystkim jakie skutki pojawią się po podjęciu przez niego decyzji.

Największe ryzyko pojawia się w przedsiębiorstwach, w których decyzje strategiczne podejmowane są w turbulentnym otoczeniu. Wzrasta wtedy też poziom ryzyka, ponieważ trudniej jest ocenić prawdopodobieństwo sukcesu lub klęski dla poszczególnych wariantów decyzyjnych, a także zwiększa się ryzyko porażki, gdy decyzja menedżera okaże się nie trafna. Ryzyko menedżerskie jest czymś normalnym, gdyż nigdy nie można przewidzieć precyzyjnie rozwoju sytuacji w wyniku podjętych decyzji.

Czyli menedżer ma dwie drogi wyboru przy podejmowaniu decyzji:

1. podejmować ryzyko, zakładając, że plan się powiedzie, ale jednocześnie licząc się z wystąpieniem straty,

2. zajmować postawę asekuracyjną, nie podejmować ryzyka, nie mając jednocześnie szansy na sukces, ale także mogąc być zagrożonym porażką w warunkach konkurencji.

Występująca współcześnie ogromna zmienność otoczenia powoduje jednak często, że menedżerowie są zmuszeni podejmować ryzykowne decyzje, gdyż zaniechanie i postawa asekuracyjna także mogą prowadzić do zagrożenia lub nawet upadku przedsiębiorstwa.

Podejmowanie ryzyka przez menedżerów posiada także wymiar subiektywny, wynikający z czynników psychologicznych. Są menedżerowie o nastawieniu optymistycznym, którzy rozpatrują otoczenie najczęściej w kategorii szans, bagatelizując zagrożenia. Pesymiści będą dostrzegać głównie ryzyko porażki i możliwość poniesienia strat przez przedsiębiorstwo¹¹.

Często zdarza się, że menedżerowie podejmują asekuracyjną postawę dla zapewnienia sobie bezpiecznej pozycji wobec akcjonariuszy czy udziałowców. Jednak osiągnięcie subiektywnego sukcesu przez przedsiębiorstwo możliwe jest na ogół wtedy, jeśli menedżer podejmuje ryzykowną, ale skuteczną decyzję.

3. Prawne uwarunkowania odpowiedzialności menedżerów z tytułu przekroczenia granic ryzyka gospodarczego

Dla praktyki gospodarczej w przedsiębiorstwach oraz dla wymiaru sprawiedliwości istotne jest określenie dopuszczalnych granic ryzyka menedżerskiego i ustalenie, kiedy następuje jego przekroczenie, które może powodować następstwa w postaci odpowiedzialności karnej i odpowiedzialności cywilnej menedżerów.

W literaturze prawniczej ryzyko gospodarcze oznacza niebezpieczeństwo nie trafnej decyzji powodującej nieosiągnięcie spodziewanych zysków i wystąpienie szkody dla przedsiębiorstwa¹².

¹¹ Tamże, s. 193.

¹² O. Górniak, *Odpowiedzialność karna menedżerów*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 28.

Warunki wyłączenia przestępczości ryzykownego działania określa art. 27 § 1 kk, ustalając, że ważny jest cel tego działania i oczekiwane korzyści. Cel może dotyczyć czterech obszarów: poznawczego (naukowego), medycznego, technicznego i ekonomicznego. Do oceny zasadności wyboru celu przez menedżerów konieczne jest wykorzystanie ekspertów właściwych dla poszczególnych dziedzin. Oczekiwane korzyści muszą być oparte na aktualnym stanie wiedzy, ocena zaś celowości decyzji określana jest relacją między spodziewaną korzyścią a możliwą szkodą. Menedżer powinien zatem przestrzegać reguły ostrożności, stosownych do sytuacji, dla zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia szkody¹³. Jeżeli oczekiwane są znaczne korzyści, to działanie może być celowe mimo większego prawdopodobieństwa wystąpienia szkody.

Współcześnie nie istnieją, albo są bardzo rzadkie, działania pozbawione wszelkiego ryzyka. Niestety określenie granicy dopuszczalnego ryzyka przy podejmowanych przedsięwzięciach gospodarczych nie zostało sformułowane w sposób jednoznaczny¹⁴. Dlatego szczególną trudność sprawia dla sądu ocena momentu przekroczenia ryzyka menedżerskiego w procesach karnych lub cywilnych i ocena ta zawsze może mieć charakter subiektywny.

W warunkach procesu karnego odpowiedzialność menedżerów wynika ze spełnienia ustawowych znamion przestępstwa oraz możliwości ustalenia winy sprawcy tego przestępstwa.

„Menedżer nie ponosi odpowiedzialności karnej za przedsięwzięcia mieszczące się w granicach ryzyka dnia codziennego, mimo że doprowadziły one do szkody w dobrach chronionych prawem, wówczas gdy czyn jego nie zawierał znamion przestępstwa, bowiem ryzykowne przedsięwzięcie mieściło się w ramach jego kompetencji, sprawowanych zgodnie z obowiązującymi normami i zachowywał przy tym reguły ostrożnego postępowania z dobrami, których ryzykowne przedsięwzięcie dotyczyło”¹⁵.

Kolejnym czynnikiem sprawiającym możliwość wyłączenia odpowiedzialności karnej menedżerów z tytułu przekroczenia ryzyka menedżerskiego jest możliwość działania menedżera pod wpływem błędu. Może to być błąd odnoszący się do faktu (art. 28 § 1 i 2 kk), błąd odnoszący się do oceny prawnej (art. 30 kk), wreszcie błąd odnoszący się do okoliczności wyłączającej przestępczość czynu (art. 29 kk). Menedżer działający w błędzie co do faktu nie odpowiada za umyślne popełnienie danego czynu, niezależnie od tego, czy błąd był czy też nie był usprawiedliwiony. Na przykład kiedy dotyczy to momentu zgłoszenia wniosku o upadłość przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność karna menedżerów zależeć będzie od oceny wiedzy tych menedżerów związanej z podejmowanymi decyzjami, możliwości i realnych działań dotyczących oceny skutków tych decyzji oraz porównania poniesionych kosztów i osiągniętych korzyści, które wynikały z tych działań. Ocena, czy wypełnione zostały ustawowe znamiona przestępstwa, należeć będzie do właściwego sądu.

¹³ A. Zoll, *Kodeks karny, część ogólna, Komentarz do kk*, t. I, Zakamycze, Kraków 1998, s. 257.

¹⁴ O. Górniak, *wyd. cyt.*, s. 30.

¹⁵ Tamże, s. 31.

4. Opis i komentarz dotyczący wybranych przypadków oskarżenia menedżerów o przekroczenie ryzyka menedżerskiego

Przypadek pierwszy

Sąd Okręgowy w Tarnobrzegu postawił następujące pytanie dotyczące odpowiedzialności menedżerów spółki WSK „PZL – Mielec” S.A. i ZL „PZL – Mielec” Sp. z o.o.: czy decyzja o wypłaceniu przez spółki WSK „PZL – Mielec” S.A. i ZL „PZL – Mielec” Sp. z o.o. łącznej kwoty 15,7 mln zł na rzecz spółki Grand Limited za przygotowanie rozmów, przeprowadzenie negocjacji i doprowadzenie do podpisania umowy regulującej wzajemne stosunki pomiędzy WSK „PZL – Mielec” S.A. a ANTK im. O.K. Antonowa w Kijowie mieściła się w granicach ryzyka menedżerskiego?

W sprawie dotyczącej umowy z Grand Limited celem działania zarządu WSK „PZL – Mielec” było uzyskanie pełni praw na realizację produkcji i sprzedaży samolotu M-28 Skytruck, które posiadał ANTK Antonow. Jest bezsporne, że „Antonow” dysponował prawami autorskimi do tego samolotu jako rozwinięcia (zmiany) samolotu AN-28, uczestniczył także w pracach związanych ze zmianą główną i mógł zablokować sprzedaż tego samolotu na rynkach światowych. Zatem słuszne i konieczne było dążenie zarządu WSK Mielec do polubownego załatwienia sporu. Dokonało się to na podstawie umowy ze stycznia 1996 r.

Według obliczeń biegłych wartość intelektualna zawarta w opracowaniu wersji samolotu M-28 Skytruck wynosi od 43,34 mln USD do około 53,63 mln USD, a ANTK Kijów początkowo domagał się 18,5 mln USD, później w umowie ze stycznia 1996 r. zgodził się na kwotę 1,35 mln USD za przekazanie praw samolotu AN-28 i jego modyfikacji. Kwota ta nie została zresztą nigdy zapłacona przez WSK Mielec.

Zarząd WSK Mielec przewidywał znaczące korzyści ze sprzedaży M-28 Skytruck, ponieważ rozmowy i podpisane kontrakty z rządem Wenezueli w latach 1995–1996 dawały podstawy do optymizmu. Jest jednak kwestią dyskusyjną, czy poziom optymizmu zarządu nie był zbyt wysoki. Jednak sprzedaż na rynek wenezuelski i inne rynki została uruchomiona i przyniosła w efekcie zwrot nakładów poniesionych na prowizje dla firmy Grand Limited. W latach 1995–2002 wartość sprzedaży samolotów wynosiła:

- samolotów „Skytruck” 133.076 tys. USD
 - samolotów „Bryza” (wersja Skytrucka) 49.262 tys. USD
- Razem 182.338 tys. USD

Wartość prowizji należnej ANTK Kijów bez zawarcia umowy o przekazaniu praw do tych samolotów do „PZL – Mielec”, wyniosłaby 7.840 tys. USD. Okres zwrotu prowizji przekazanej przez „PZL – Mielec” firmie Grand Limited wyniósł 5 lat i 4 miesiące. Jest również charakterystyczne, że w lutym 1999 r. WSK Mielec S.A. podpisał umowę z nowo powstałym podmiotem PZL Sp. z o.o. w Mielcu o odpłatnym przekazaniu licencji na produkcję i sprzedaż samolotu An-28 i jego modyfikacje M-28 Skytruck i Bryza.

Na podstawie analizy czynników mających wpływ na podjęcie decyzji przez menedżerów WSK Mielec, podjętej przez nich strategii oraz skutków podjętych decyzji można przyjąć, że działali oni w ramach swoich kompetencji, określanych przez obowiązujący wówczas Kodeks handlowy, statut Spółki, oraz że w dobrej wierze usiłowali wykorzystać szansę w sytuacji istniejącego już w roku 1995 zagrożenia dla dalszego istnienia Spółki. Sytuacja firmy, która usiłowała wdrzeć się na światowy rynek lotniczy, nie mając zasobów finansowych pozwalających na opracowanie nowego modelu samolotu ani własnej konstrukcji posiadającej certyfikaty najważniejszych organizacji lotniczych na świecie, była balansowaniem na krawędzi sukcesu i porażki. Konkurencja firm lotniczych z państw posiadających wielkie i potężne zaplecze finansowe oraz tradycje w projektowaniu samolotów znacznie ograniczyła możliwość sprzedaży takiej liczby samolotów, która gwarantowałaby zwrot nakładów poniesionych na przygotowanie produkcji nowego modelu samolotu. Warunkiem podstawowym do zapewnienia sprzedaży samolotu M-28 Skytruck było jednak przekazanie przez ANTK Antonow pełni praw do tego samolotu jako rozwiniętej i zmienionej wersji AN-28 oraz jego certyfikacja w Polsce, Europie i Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Warunki te zostały spełnione przez zawarcie umowy z ANTK Antonow ze stycznia 1996 r. Nastąpiła więc certyfikacja tego samolotu przez Główny Inspektorat Lotnictwa Cywilnego, a z pewnym opóźnieniem także otrzymano certyfikat European Aviation Safety Agency – w dniu 24.10.2005 r. i Federal Aviation Administration USA w dniu 16.03.2007 r.

Przeprowadzone przez zarząd WSK „PZL – Mielec” S.A. badania marketingowe, przygotowane kontrakty handlowe po przeprowadzonej modernizacji samolotów AN-28 uzasadniały w pełni potrzebę porozumienia z ANTK Antonow w zakresie praw do produkcji i sprzedaży tego samolotu. W wyniku tego porozumienia, uzyskanego za pośrednictwem firmy Grand Limited, WSK „PZL – Mielec” S.A. otrzymały możliwość globalnej sprzedaży samolotów Skytruck i Bryza. Sprzedaż ta przyniosła w efekcie przychody przekraczające koszty wypłaconej prowizji.

Należy zatem ocenić, że zarząd WSK „PZL – Mielec” S.A. nie przekroczył granic ryzyka menedżerskiego, podejmując decyzję o wypłacie pośrednikowi, tj. firmie Grand Limited, prowizji w kwocie 15,7 mln PLN.

Przypadek drugi

Sąd Rejonowy w Mielcu postawił pytania odnoszące się do stwierdzenia, czy działania zarządu spółki PZL Mielec „Cargo” Sp. z o.o. były uzasadnione z gospodarczego punktu widzenia i czy nie spowodowały szkody w majątku spółki, a zatem czy było to przekroczenie ryzyka menedżerskiego. Pierwsze pytanie szczegółowe odnosiło się do uzasadnienia gospodarczego sprzedaży udziałów przez PZL Mielec „Cargo” do spółki „Speed Air” Sp. z o.o. Badanie wykazało, że uzyskana ze sprzedaży kwota przewyższa wartość wyceny udziałów określanych na 200 tys. PLN.

Ponadto spółki nie były powiązane relacjami gospodarczymi w sposób zagrażający funkcjonowaniu którejkolwiek z nich w momencie zmiany właściciela. Ustalo-

na wartość transakcji nie była niższa od wartości wycenionych udziałów. W związku z tym nie powstała strata dla PZL Mielec Cargo Sp. z o.o., a zatem nie można tutaj stwierdzić działania oskarżonych na szkodę tej Spółki.

W odniesieniu do drugiego pytania, oceny zasadności udzielonych pożyczek w 2003 r. osobie fizycznej na kwotę 1,2 mln PLN i Speed Poland Sp. z o.o. na kwotę 260 tys. PLN, wynik badania był negatywny. Zawarcie tych umów nie miało uzasadnienia w sytuacji ekonomicznej Spółki, która miała w 2001 i 2002 r. ujemny wynik finansowy, bardzo poważne zadłużenie i problemy z płynnością finansową. Również nie przewidziano żadnych realnych zabezpieczeń tych pożyczek z wyjątkiem 5 weksli własnych in blanco od osoby fizycznej. Ponieważ pożyczki te nie zostały spłacone, stanowią one szkodę w majątku Spółki, za którą odpowiada zarząd Spółki.

Wreszcie kuriozalne są umowy przechowania zawarte z dwoma osobami fizycznymi na kwotę 790 tys. PLN i kwotę 47 8tys. PLN. Obie umowy zostały zawarte bez żadnego zabezpieczenia i oprocentowania. Obie umowy nie mają żadnego uzasadnienia gospodarczego z wyjątkiem jednego: ucieczki przed roszczeniami wierzycieli.

Z akt sprawy wynikało, że Spółka nie płaciła podatku od nieruchomości i podatku z tytułu użytkowania wieczystego oraz należności wobec firmy ochroniarskiej. Od zobowiązań publiczno-prawnych, które wynosiły w 2003 r. łącznie 33,5 mln PLN, należało płacić z tego tytułu odsetki ustawowe. Zatem gdyby Spółka, zamiast zawierać umowy przechowania, spłaciła część zobowiązań publiczno-prawnych, to zmniejszyłaby zadłużenie i ograniczyła poziom naliczonych odsetek ustawowych. Jak wynikało z analizy ekonomicznej Spółki PZL Mielec Cargo, jej działalność nie przynosiła zysku z tytułu gospodarowania majątkiem znacznej wartości (lotnisko). W latach 2001 i 2002 rentowność przedsiębiorstwa była ujemna, a poziom wskaźników płynności bardzo niski. W tej sytuacji spełnione były warunki określone w art. 10 i art. 11 Prawa upadłościowego i naprawczego (DzU 2003, nr 60, poz. 535) do zgłoszenia przez zarząd Spółki do Sądu wniosku o ogłoszenie upadłości. Poza niepłaceniem zobowiązań obciążenie majątku Spółki zobowiązaniami przekroczyło w 2002 r. 51%, a pokrycie majątku kapitałem własnym wynosiło 49%. Zarząd Spółki był zobowiązany na podstawie art. 21 Prawa upadłościowego i naprawczego do złożenia do Sądu wniosku o ogłoszenie upadłości, a nie uciekać przed wierzycielami w umowy przechowania pieniędzy. Obliczono szkodę wyrządzoną przez zarząd na majątku spółki z tytułu umów przechowania na łączną kwotę ponad 204 tys. PLN. Działania te nie mieściły się w granicach racjonalnego ryzyka menedżerskiego.

Przypadek trzeci

Pytanie Sądu Okręgowego w Kielcach dotyczyło sprawy karnej menedżerów przedsiębiorstwa budowlanego i było następujące: Czy transakcje dokonywane z wierzycielami wymienionymi w akcie oskarżenia mieściły się w ramach ryzyka gospodarczego? Dodatkowym problemem było ustalenie właściwego terminu złożenia przez zarząd do Sądu wniosku o ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa.

W warunkach rynku budowlanego, który cechują duże wahania koniunkturalne, ryzyko podejmowania się nowych kontraktów zawsze jest wysokie. Szczególnie jest to widoczne przy zamówieniach publicznych, w których o wygraniu kontraktu decyduje głównie najniższa oferowana cena. Prowadzi to do zaniżania cen poniżej realnych kosztów wykonawstwa i bez uwzględnienia wskaźnika wzrostu cen na materiały budowlane. Widoczne było to współcześnie, przy wielkim ożywieniu budowlanym spowodowanym dopływem funduszy Unii Europejskiej na inwestycje infrastrukturalne i mobilizacją związaną z przygotowaniem Euro 2012.

Liczne upadłości podwykonawców tych inwestycji, a także wielkich firm budowlanych, jak PBG wraz z Hydrobudową i Aprivi oraz Spółki DSS, czy ucieczka chińskiego Covecu z placu budowy autostrady A-2, z pozostawieniem kilkudziesięciu podwykonawców bez wynagrodzenia za wykonane prace, świadczą o ogromnym ryzyku realizacji kontraktów w branży budowlanej.

Sytuacja w tej branży w latach 2000–2002 była oczywiście inna. Polska nie należała jeszcze do Unii Europejskiej, nie było zatem inwestycji infrastrukturalnych, ale rozwijało się budownictwo mieszkaniowe oparte na inwestycjach deweloperów.

Ryzyko w tym okresie było związane głównie z niestabilnością rynku mieszkaniowego i zagrożeniami dotyczącymi kontraktów z niesolidnymi deweloperami.

Rynek budowlany cechował także wysoki poziom konkurencji wynikający z mniejszej liczby i skali inwestycji budowlanych. Cechą tego rynku było i jest opóźnianie wymagalnych płatności, co w efekcie tworzy łańcuch wierzytelności i zobowiązań, który jest szczególnie groźny dla małych firm podwykonawczych, które nie zawsze mają dość kapitału, aby przetrwać i uchronić się przed upadłością.

W przypadku firmy INSTEX Sp. z o.o. problem przekroczenia ryzyka gospodarczego jest niezwykle skomplikowany. Można stwierdzić, że zarząd tej Spółki przyjął strategię podejmowania ryzyka. Licząc, że przyniesie ono profity w postaci zwiększonych przychodów Spółki w przyszłości. Strategia ta polegała na zawieraniu wielu umów na wykonawstwo robót instalacyjnych na budowach z głównymi wykonawcami tych obiektów budowlanych lub też z inwestorami i jednocześnie zawieraniu wielu umów z podwykonawcami.

W warunkach dużej konkurencji na rynku budowlanym i stabilnej, do czasu, pozycji INSTEX-u na tym rynku małe firmy bardzo chętnie podejmowały zlecenia INSTEX-u, godząc się z opóźnionymi płatnościami za wykonane roboty, co na tym rynku było zjawiskiem uznanym za normalne. Problem zaczął się wtedy, gdy INSTEX zgłosił do Sądu wnioski układowy 29.10.2001 r. Postępowanie układowe Sąd Rejonowy w Kielcach otworzył w dniu 27.12.2001 r. W okresie między zgłoszeniem wniosku a otwarciem postępowania układowego INSTEX zawierał nowe umowy z podwykonawcami, nie informując ich o wniosku układowym. W aktach sprawy znajduje się m.in. sprawa firmy Pietruszka, z którą INSTEX zawarł umowę 23.10.2001 r. na kwotę 295.960,00 PLN + VAT. Po wystawieniu faktur przez firmę Pietruszka były one zgłaszane do postępowania układowego, a pan Pietruszka dowiedział się o tym 12.01.2002 r., po wykonaniu robót. Również zeznania wicepreze-

sa zarządu firmy Tarpis Sp. z o.o. wskazują na manipulacje związane z układem INSTEX-u. Zeznaje on, że nakłaniano go do złożenia faktur do 20.12.2001 r., nie uprzedzając go, że faktury te, o łącznej kwocie ok. 300 tys. PLN, wejdą do układu. Propozycje układowe zawierały 40% umorzenia zadłużenia INSTEX-u.

Charakterystyczne jest to, że w roku 2001 INSTEX zmienił swoją strategię realizacji prac budowlanych. W opinii biegłego wykazano, że koszty usług wykonanych przez podwykonawców wzrosły z 18,7% kosztów ogółem do 44,2% w roku 2001 i podobnie 44,2% w roku 2002. W 2001 r. poziom przychodów ze sprzedaży wzrósł tylko o 3% (325,1 tys. PLN), a koszty działalności operacyjnej wzrosły o 2402,9 tys. PLN, czyli o 23%. Podobny wniosek przedstawia doradca podatkowy w uwagach do opinii biegłego. Przyczyną tego jest głównie wzrost kosztów usług obcych o 3.098,7 tys. PLN, czyli o 138,7% – z 2234,1 tys. PLN w roku 2000 do 5332,8 tys. PLN w roku 2001. Tego rodzaju strategia wskazuje na zamiar przerzucenia ryzyka związanego z nieterminowym regulowaniem zobowiązań przez inwestorów bądź też głównych wykonawców na podwykonawców firmy INSTEX, którzy nie otrzymywali zapłaty w terminie lub wcale.

Trzecim czynnikiem, który trzeba uwzględnić w analizie ryzyka gospodarczego, jest fakt braku rezerw aktualizujących i informacji dodatkowych do sprawozdań finansowych, o czym piszą zarówno biegły, jak i doradca podatkowy. Zaniechanie tworzenia rezerw aktualizujących oznaczało, że Zarząd INSTEX-u przyjmował możliwość ściągnięcia wszystkich należności. Tymczasem w aktach sprawy jest wiele informacji o problemach z należnościami INSTEX-u. Dotyczyły one np. strat powstałych na skutek upadłości firmy Piasecki, w wyniku czego nie odzyskano części należności. Następnie problemem była upadłość firmy Bick, która już wcześniej nie płaciła należności w terminie, a także upadłość Energoexportu.

Czwarty czynnik związany z oceną ryzyka gospodarczego to fakt zawierania umów na dostawy towarów w marcu i kwietniu 2002 r., kiedy było wiadomo, że INSTEX utracił płynność finansową i nie zapłaci wystawionych faktur. Dotyczy to umów z firmą Metron Sp. z o.o. z Torunia na dostawę ciepłomierzy i wodomierzy – 4 faktury na kwotę ponad 168 tys. PLN, żadna nie została zapłacona, umowy z firmą Orkan, umowy z firmą Santex Sp. z o.o. w Lublinie z 28.03.2002 r. na kwotę 85 400 PLN, faktury J. Pałki z Kielc z 30.04.2002 r. na kwotę 5808,72 PLN.

W aktach sprawy nie znaleziono również informacji o działaniach zarządu zmierzających do egzekwowania należności, które jeszcze na koniec kwietnia 2002 r. wynosiły ponad 3600 tys. PLN. Nie ma również informacji o działaniach naprawczych, przewidujących restrukturyzację przedsiębiorstwa mającą na celu obniżenie kosztów jego funkcjonowania.

Niekorzystne zjawiska, które występowały w firmie INSTEX, celnie wyliczył nadzorca sądowy, który w swoim sprawozdaniu stwierdził, że zrealizowanie propozycji układowych wymaga:

1. Optymalizacji zatrudnienia i wynagrodzeń.
2. Zmniejszenia kosztów.

3. Asekuracyjnego zawierania umów o wykonawstwo, dzielenia dużych zadań na mniejsze odcinki, po których następowaloby rozliczenie, aby unikać ryzyka nieotrzymania zapłaty za wykonanie umowy za bardzo wysokie kwoty.

4. Renegocjacji umów w celu zmniejszenia ryzyka braku zapłaty za wykonane prace.

5. Wyszukiwania kontraktów z niskim stopniem ryzyka.

6. Prowadzenia działań zmierzających do wyegzekwowania należności (odsetki, kary umowne, kaucje gwarancyjne).

7. Pozyskiwania takiej liczby kontraktów, która zapewni pokrycie kosztów.

Wyliczenie tych warunków nadzorca sądowy kończy stwierdzeniem, że spełnienie tych warunków przez INSTEX jest mało realne. Szkoda tylko, że nadzorca sądowy nie egzekwował od zarządu Spółki takich działań.

Dla menedżera podstawą podejmowanych decyzji musi być ocena relacji między przewidywaną korzyścią a spodziewaną szkodą. Szkodę może wyrządzić nie tylko działanie, ale także zaniechanie działania. Symptomatyczne jest to, że cały zarząd w dniu 7.05.2002 r. złożył rezygnację i został odwołany, podobnie postąpiła rada nadzorcza, a 10.05.2002 r. w Sądzie został złożony wniosek o ogłoszenie upadłości. W późniejszym okresie nikt nie reprezentował przedsiębiorstwa, nie ściągano należności i wreszcie 5.11.2002 r. Sąd zawiesza decyzję w sprawie ogłoszenia upadłości INSTEX-u, gdyż Spółki nikt nie reprezentuje. Należności stopniowo ulegają przedawnieniu, a wierzyciele odchodzą z niczym, gdyż majątek Spółki to głównie należności. Decyzja biegłych dotycząca oceny postępowania zarządu INSTEX-u i odpowiedź na pytanie, czy przekroczyli oni granice ryzyka gospodarczego, jest niezwykle trudna. Rynek usług budowlanych cechował w badanym okresie swoisty chaos, gdyż wielu wykonawców kredytowało się kosztem podwykonawców. Sytuacja taka istnieje do dziś, o czym świadczą konflikty i upadłości związane z budową autostrad. Nie zwalnia to jednak z odpowiedzialności osób powołanych do zarządzania przedsiębiorstwami.

Zarząd Spółki INSTEX niewątpliwie nie zachował należytej ostrożności przy prowadzeniu spraw przedsiębiorstwa na trudnym rynku usług budowlanych. Efektem podejmowanych decyzji, lub też zaniechania podejmowania decyzji, było wyrządzenie szkody w majątku wierzycieli, którzy w dobrej wierze wykonywali zlecone zadania lub dostarczali zamówione towary, nie otrzymując za to zapłaty albo otrzymując tylko część należności. Wskazują na to przytoczone wcześniej przykłady: ukrywanie informacji o postępowaniu układowym wobec niektórych przedsiębiorstw, przenoszenie ryzyka kontraktowego na podwykonawców, zaniechanie tworzenia rezerw aktualizacyjnych, zawieranie nowych umów po całkowitej utracie płynności w 2002 r., brak egzekwowania należności od dłużników, brak działań naprawczych w sferze obniżki kosztów, a także prób negocjacji umów dla zmniejszenia ryzyka, wreszcie opuszczenie upadającej Spółki przez wszystkie odpowiedzialne osoby z zarządu i rady nadzorczej po złożeniu do Sądu wniosku o upadłość.

Na tej podstawie, złożonej z wielu przesłanek, można stwierdzić, że ryzyko gospodarcze zostało jednak przekroczone przez osoby zarządzające Spółką, doprowadzając do szkody, którą ponieśli wierzyciele INSTEX-u. Transakcje zawierane z wierzycielami INSTEX-u (w postępowaniu układowym było 93 wierzycieli) przyniosły większości z nich poważne straty zarówno na skutek opóźnień w płatnościach, jak i utraty części lub całości wierzytelności.

5. Zakończenie

Różnorodność problemów gospodarczych i decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach sprawia, że opinia o przekroczeniu lub nieprzekroczeniu ryzyka gospodarczego wymaga niezwykle precyzyjnej analizy całokształtu procesów i decyzji gospodarczych podejmowanych w przedsiębiorstwach.

Badania przeprowadzone w wybranych sprawach karnych koncentrowały się na analizie ekonomicznej przedsiębiorstw, na mechanizmach zarządzania oraz efektach podjętych decyzji menedżerskich. Jednak każde badanie musiało być adekwatne do specyfiki przedsiębiorstwa i jego sektora. Należy ocenić, że wyjątkową wagę posiada rzetelność i obiektywizm oceny. Chodzi bowiem o los zawodowy i osobisty ludzi pełniących funkcje menedżerskie. Zarówno obowiązujące prawo, jak i wyroki ferowane w sprawach gospodarczych nie dają w pełni gwarancji na sprawiedliwy osąd w przypadku oceny działalności menedżerów związanej z możliwością przekroczenia granic dopuszczalnego ryzyka. Znane nam przypadki menedżerów Optimusa i innych firm świadczą o tym dobitnie.

W badanych trzech przypadkach ocena działań menedżerów była pozytywna w jednym z nich, w dwóch pozostałych jednoznacznie można było stwierdzić przekroczenie dopuszczalnego ryzyka gospodarczego i winę odpowiedzialnych za to menedżerów.

Wydaje się, że w tego rodzaju sprawach gospodarczych sądy powinny każdorazowo powoływać ekspertów (grupy ekspertów w bardziej skomplikowanych sprawach) ze środowisk naukowych, którzy zapewnią wysoką jakość opracowań i obiektywizm ocen. Obecne opracowania biegłych sądowych nie zawsze dają taką gwarancję, choć nie miejsce tutaj do oceny przyczyn tego stanu rzeczy.

Stworzy to możliwość przyspieszenia procedur sądowych, które w sprawach gospodarczych z reguły są długotrwałe, ale także, co jest bardziej istotne, ochroni dobrych menedżerów przed odpowiedzialnością karną i cywilną.

Ważne jest także ciągłe doskonalenie procesu tworzenia prawa gospodarczego (w szczególności prawa podatkowego) dla zapewnienia jednolitej jego interpretacji zarówno dla podmiotów gospodarczych, jak i organów władzy państwowej.

Literatura

- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Czytelnik, Kraków 1994.
- Górnjak O., *Odpowiedzialność karna menedżerów*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2005.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, OPO, Bydgoszcz 2001.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz, 1998.
- Nogalski B. i in. *Kultura organizacyjna, duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006.
- Zoll A., *Kodeks karny, część ogólna. Komentarz do kk*, t. I, Zakamycze, Kraków 1998.

ANALYSIS AND ASSESSMENT OF MANAGERIAL RISK BASED ON SELECTED EXAMPLES

Summary: A constant necessity for making changes in many areas of functioning of enterprises is a factor destabilizes them. The changes have both objective and subjective character. Managers decide on the changes and introduce the restructuring of their enterprises by starting investments or signing contracts with external contractors. The decisions of managers are made in conditions of uncertainty, because it is usually difficult to predict the results precisely. The managers are therefore exposed to making mistakes, which result might be the risk or collapse of an enterprise. There appears a problem of the limit of the risk the managers take. When they cross the border of risk, they might have to take criminal or civil liability, as a result of causing damage to the company. The problem of assessing the border of crossing the manager's risk is considered on the basis of three criminal cases which are in courts, for which the author of the article, together with other experts, elaborated expertise as a basis for forming judgment.

Keywords: managerial risk, economic risk, management decisions, managerial risk limits, objective and subjective dimension of managerial risk, criminal liability of managers.