

Piotr Tworek
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Metodyczne problemy zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych

Streszczenie

Integralnym elementem zarządzania strategicznego współczesnymi organizacjami publicznymi jest zarządzanie ryzykiem. Ryzykiem w praktyce organizacyjnej należy bowiem zarządzać w sposób zintegrowany i systemowo. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie problematyki zarządzania ryzykiem w organizacjach sektora publicznego ze szczególnym uwzględnieniem uniwersalnych zasad i metod, które należy stosować w zarządzaniu publicznym. Rozważania zawarte w artykule mają, z jednej strony, charakter rozważań teoretyczno-koncepcyjnych, z drugiej zaś wskazują na aplikacyjny wymiar postulowanych w nim rozwiązań. Rozważania teoretyczne w artykule zilustrowano wynikami badań empirycznych przeprowadzonymi wśród wybranych szpitali publicznych w Polsce. W artykule wykorzystano metodę syntezy.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne, zarządzanie publiczne, organizacje publiczne, szpitale publiczne.

Kody JEL: D81, H83, P35

Wstęp

Zarządzanie ryzykiem stanowi duże wyzwanie dla współczesnych menadżerów publicznych, którzy w swej praktyce stają przed niełatwym zadaniem identyfikacji i analizy wszelkiego typu zagrożeń, niepowodzeń czy sytuacji kryzysowych, które potencjalnie mogą wystąpić w działalności każdej organizacji publicznej. W Polsce jest to obecnie o tyle istotny problem, gdyż zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych stało się obligatoryjne wraz z nowelizacją ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku (Ustawa... 2009). Problemy, które się z tym wiążą są wielorakie. Z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu najważniejsze z nich stanowią kwestie metodyczne związane z właściwą identyfikacją, kwantyfikacją oraz reakcją na ryzyko. W szczególności analiza i ocena ryzyka w zarządzaniu publicznym stanowi obecnie duże wyzwanie dla badaczy tej problematyki, co wynika z samego definiowania ryzyka na polu naukowym, które traktowane jest – w przeciwieństwie do niepewności – jako kategoria ilościowa *sensu stricto* (Knight 1921, s. 14). W literaturze zagranicznej problem ten sygnalizują m.in. Young i Fone (2001), których koncepcja zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym (*Public Sector Risk Management*) nie uwzględnia jednak pełnych rozwiązań metodycznych, które potencjalnie mogą wykorzystać w swej profesji menadżerowie ryzyka publicznego (*Public Risk Managers*). Dlatego celem artykułu jest przedstawienie problematyki zarządzania ryzykiem

w organizacjach sektora publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem uniwersalnych zasad i metod, które należy stosować tym względzie. W szczególności problemy metodyczne stanowią przedmiot zasadniczych rozważań podjętych w artykule, mającym charakter teoretyczno-koncepcyjny (teoriopoznawczy wymiar wiedzy) oraz wskazującym na aplikacyjny (użyteczny) wymiar postulowanych w nim rozwiązań. W artykule zaprezentowano też fragment wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród wybranych szpitali publicznych w Polsce w 2016 roku.

Kilka uwag o ryzyku, niepewności i koncepcji zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych – próba syntetycznego ujęcia problemu

Warunkiem niezbędnym dla efektywnego zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych jest dokładne określenie i zdefiniowane kategorii ryzyka (i niepewności). Identyfikacja ryzyka zawsze posiada kluczowe znaczenie, ponieważ jakiegokolwiek błędy popełnione na tym etapie procesu zarządzania ryzykiem, spowodują niewłaściwą jego ocenę, a następnie nie pozwolą na prawidłową reakcję na ryzyko. W sektorze publicznym ważne jest też dokładne zrozumienie niepewności, która jest kategorią pojęciową znaczenie szerszą aniżeli pojęcie ryzyka (Willett 1951, s. 6-7), a biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania sektora publicznego, można z dużym uproszczeniem stwierdzić, że niepewność, jaka obarcza sektor publiczny powoduje, że ryzyko jest też często trudno opisać rozkładem prawdopodobieństwa (Tworek 2015a, s. 1342). Jest to zgodne – co już podkreślono we wstępie – z ogólną definicją ryzyka w nauce, zaś niepewność traktowana jest jako kategoria niemierzalna (Knight 1921, s. 14-15). Niezależnie jednak od sposobu definiowania i rozumienia tych pojęć należy podkreślić, że praktyczne zarządzanie ryzykiem publicznym jest procesem trudnym, gdyż czynników je wywołujących jest wiele (Tworek 2015b, s. 196-201). Podobnie zresztą jak wiele może być negatywnych konsekwencji ryzyka, co jest zgodne z ogólnym mechanizmem ryzyka, gdzie każde ryzyko posiada swoje źródło i powoduje określony skutek. Na tę kwestię w literaturze przedmiotu zwraca uwagę wielu autorów (Young, Fone 2001 s. 12-34; Drennan, McConnell 2007, s. 13-25; Hood, Miller 2009, s. 8-19; Bennet i in. 2010, s. 4-22; Chen, Bozeman 2012, s. 377-402; Brown, Osborne 2013, s. 186-208; Domański 2014, s. 12-33; Asenova i in. 2015, s. 552-465; Flemig, Osborne, Kinder 2016, s. 426-430; Raczkowski, Tworek 2017, s. 15-21), którzy równocześnie zwracają uwagę na dwoistość natury ryzyka. Związane jest to z funkcjonowaniem dwóch równoległych koncepcji definiowania ryzyka – negatywnej i neutralnej (Urbanowska-Sojkin 2014, s. 562). Ryzyko w sektorze publicznym można bowiem traktować w kategoriach albo zagrożenia (angielskie słowo „*hazard*” stanowi synonim słowa „ryzyko”), albo szansy i zgodnie z tą drugą koncepcją immanentną cechą sukcesu organizacji (publicznej) jest efektywne zarządzanie ryzykiem (Drucker 1964, s. 17-31; Arrow 1979, s. 7-16). W szczególności organizacja publiczna, wdrażając system zarządzania ryzykiem, zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów oraz zwiększa swoją szansę na sukces.

Niezależnie jednak od samego sposobu rozumienia i definiowania ryzyka – z praktycznego punktu widzenia – najważniejsza jest znajomość metodyki stosowanej w tym względzie, ponieważ niewłaściwy dobór metody oraz brak wiedzy w jej stosowaniu może w swej konsekwencji spowodować błędną ocenę ryzyka lub też doprowadzić do nieuwzględnienia wszystkich występujących w organizacji publicznej czynników wywołujących ryzyko. Niepewność i ryzyko w organizacjach publicznych należy zawsze rozważać w ujęciu holistycznym, a ogólna koncepcja zarządzania ryzykiem publicznym (*Public Risk Management* – PRM) rozpatrywana na gruncie działalności konkretnych organizacji publicznych powinna oznaczać:

- 1) zarządzanie ryzykiem we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji publicznej;
- 2) w organizacji publicznej określone jest kto dokładnie zarządza ryzykiem i jest za nie odpowiedzialny – menadżer ds. zarządzania ryzykiem;
- 3) stosuje się w sposób komplementarny cały warsztat metodyczny z zakresu zarządzania ryzykiem modyfikując przy tym sprawdzone w sektorze komercyjnym wzorce zarządzania ryzykiem;
- 4) zarządzanie ryzykiem odnosi się również do całej przestrzeni publicznej ze szczególnym uwzględnieniem roli, którą odgrywają interesariusze oraz kategorii ryzyka politycznego, dodatkowo nie wykluczając przy tym aspektów behawioralnych (percepcja ryzyka);
- 5) zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób ciągły i jest rozpatrywane w wymiarze procesualnym;
- 6) efektywne zarządzanie ryzykiem w sposób znaczący przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji publicznej;
- 7) cały proces zarządzania ryzykiem podlega bieżącej kontroli, gdyż dynamiczny charakter ryzyka publicznego, powoduje że w każdej chwili mogą pojawić się nowe, dotychczas nieznanne czynniki wywołujące ryzyko (Tworek 2015a, s. 1343).

Implementacja tych zasad do praktyki zarządczej przyczynić się może do znaczącego ograniczenia globalnego ryzyka organizacji publicznej, a w praktycznym zarządzaniu organizacjami publicznymi, zarządzanie ryzykiem powinno być sformalizowane oraz zintegrowane z całościowym procesem zarządzania organizacją publiczną (Tworek 2015a, s. 1343). Zarządzanie ryzykiem stanowi bowiem integralny element zarządzania strategicznego organizacjami publicznymi.

Od tradycyjnej koncepcji zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym (PRM) do formuły zintegrowanego zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych (IPRM) – ujęcie metodyczne

O zasadniczych problemach metodycznych zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych

Z wcześniejszych rozważań wynika, że ryzykiem w organizacjach publicznych należy zarządzać nie tyle w sposób systemowy, co przede wszystkim zintegrowany. Postuluje się

zatem modyfikację tradycyjnej formuły zarządzania ryzykiem PRM do postaci zintegrowanej IPRM (*Integrated Public Risk Management*), co wymaga znalezienia w organizacji publicznej jakiejś wartości centralnej, wokół której należy szacować ryzyko, co wynika z jednej strony – co już wyraźnie podkreślono – z samej koncepcji definiowania ryzyka (kategoria mierzalna), z drugiej zaś, z zaleceń międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza standardu ISO 31000:2009 *Risk Management – Principles and Guidelines*, którego polskim odpowiednikiem jest norma PN-ISO 31000:2012. Są to jednak standardy opracowane głównie z myślą o funkcjonowaniu podmiotów sektora komercyjnego, tj. zgodnie z dziedziną wiedzy, jaką stanowi ERM (*Enterprise Risk Management*). W szczególności wskazują one na potrzebę zintegrowanego zarządzania ryzykiem w praktyce gospodarczej, w tym zalecają metody, które należy stosować na etapie nie tylko identyfikacji ryzyka, jego kwantyfikacji czy reakcji na ryzyko, ale również w zakresie jego monitorowania i kontroli. Możliwa jest jednak modyfikacja tych metod na potrzeby funkcjonowania organizacji publicznych, ponieważ niektóre z nich są wysoce użyteczne i charakteryzują się dużą skutecznością w praktycznym stosowaniu. Oznacza to, że w przedsiębiorstwach komercyjnych przynoszą one oczekiwane efekty, a dzięki implementacji zintegrowanej formuły zarządzania ryzykiem (*Intergated Enterprise Risk Management – IERM*), podmioty te maksymalizują swoją wartość. Analogicznie, organizacje publiczne mogą zaimplementować podobną formułę, co w tym przypadku odnosi się zwłaszcza do metodyki zarządzania ryzykiem. W Polsce organizacje publiczne nie stosują bowiem pełnego podejścia metodycznego w tym względzie. Z dużym uproszczeniem można stwierdzić, że w sektorze publicznym w Polsce jedynie w sposób „szczętkowy” dokonuje się pewnych czynności i działań, które tylko w sposób umowny można określić jako profesjonalne zarządzanie ryzykiem. W Polsce obowiązują tylko sprawdzone wzorce zarządzania publicznego szeroko scharakteryzowane w literaturze przedmiotu (Kožuch 2016, s. 32-37; Hauser 2008, s. 25-31). Współczesną koncepcję nowego zarządzania publicznego (*New Public Management – NPM*) warto więc uzupełnić o formułę zintegrowanego zarządzania ryzykiem publicznym. Zarządzanie ryzykiem w Polsce praktycznie ogranicza się do stosowania kontroli zarządczej, co jest zresztą uzasadnione stosownymi zaleceniami ustawodawcy (Ustawa... 2009). W organizacjach publicznych w Polsce istnieje słabe rozpoznanie w zakresie identyfikacji ryzyka, nie są wykorzystywane sformalizowane metody analizy ryzyka, zaś formy przeciwdziałania ryzyku stosowane są w ograniczonym stopniu. Niezależnie jednak od zastosowanej w procesie zarządzania organizacją publiczną konkretnej metody, techniki czy narzędzia w zakresie identyfikacji, kwantyfikacji oraz reakcji na ryzyko, w praktycznym zarządzaniu ryzykiem należy zwrócić uwagę na cztery zasadnicze i zarazem fundamentalne kwestie, tj. po pierwsze, w teorii istnieje wiele różnych metod zarządzania ryzykiem, które menadżer publiczny może w sposób swobodny wykorzystywać (w zależności od sytuacji i potrzeby); po drugie, różne metody stosuje się w różnych organizacjach publicznych, tzn. w zależności od profilu działalności organizacji (świadczonych usług); po trzecie, zarówno metody identyfikacji, kwantyfikacji, jak i reakcji na ryzyko posiadają zarówno swoje wady, jak i zalety; po czwarte, różne są efekty zastosowania poszczególnych metod w organizacji. Niezwykle istotna jest przy tym wiedza merytoryczna, w którą powinny być wyposażone osoby przewidziane

do zarządzania ryzykiem w danej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem znajomości silnych i słabych stron poszczególnych metod. Odnosi się to zwłaszcza do analizy i oceny ryzyka powszechnie uznawanej za najtrudniejszy etap całego procesu zarządzania ryzykiem.

Metodyczne aspekty zarządzania ryzykiem w szpitalach publicznych w Polsce – wyniki badań empirycznych (fragment)

Dotychczasowe wnioski najlepiej ilustrują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród wybranych dwudziestu pięciu szpitali publicznych działających w Polsce. Najogólniej z opinii respondentów, tj. menadżerów zarządzających szpitalami, wynika, że w praktyce nie ma wręcz potrzeby, aby ryzykiem zarządzać. Należy przy tym jednak podkreślić, że badania posiadały charakter pilotażowy i zostały przeprowadzone w ramach projektu Potencjał Badawczy 2016 pt. *Ryzyko w zarządzaniu publicznym. Etap I: Metody zarządzania ryzykiem w działalności organizacji publicznych w Polsce*, w których autor publikacji pełnił funkcję kierownika. W dalszej części zostaną one pogłębione w ramach etapu drugiego projektu badań realizowanego w 2017 roku, w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych UE Katowice. W zrealizowanych badaniach podstawową metodę badawczą stanowił wywiad ankietowy bazujący na opracowanej przez autora ankiecie, którą kompleksowo wypełniło dwudziestu pięciu menadżerów ochrony zdrowia (dyrektorów zarządzających) w badanych jednostkach, a dodatkowo zrzeszonych w ramach krajowego Stowarzyszenia Menadżerów Opieki Zdrowotnej. Zakres przeprowadzonych badań dotyczył przede wszystkim metodyki zarządzania ryzykiem w szpitalach publicznych. W sposób szczególny w badaniach zwrócono też uwagę na mechanizm występowania ryzyka w tego typu organizacjach publicznych. Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że menadżerów publicznej ochrony zdrowia należy tutaj traktować jako jedną z wielu kategorii menadżerów publicznych w Polsce. W badaniach aż 28% z nich stwierdziło, że praktyka organizacyjna nie wymusza potrzeby zarządzania ryzykiem, 16% udzieliło odpowiedzi, że nie można do końca określić wpływu ryzyka na szpital, kolejne 4% badanych było zdania, że nie istnieje ryzyko wystarczająco duże, aby się nim w sposób bezpośredni zajmować, zaś 8% respondentów stwierdziło, że tradycyjne metody zarządzania szpitalem w zupełności wystarczają, co tym samym potwierdza wcześniej już wysnuty wniosek, tj. o tradycyjnym podejściu menadżerów publicznych, w tym przypadku menadżerów w publicznej ochronie zdrowia, do kwestii stosowanych praktyk zarządczych. Pozostała część badanych w ogóle nie miała jakiegokolwiek zdania na ten temat. Wyniki te dają ogólny ogląd sytuacji, która obecnie panuje w publicznej ochronie zdrowia w Polsce. Dodatkowo, z przeprowadzonych badań wynika, że aż 80% szpitali publicznych wykorzystuje w procesie zarządzania ryzykiem jedynie podejście jakościowe, które w przeciwieństwie do podejścia ilościowego w zarządzaniu ryzykiem, jest znacznie prostsze w stosowaniu (metody charakteryzują się dużą prostotą) i znacznie mniej pracochłonne oraz kosztochłonne. Dodatkowo 4% badanych stwierdziło, że wystarczy, że ryzyko jest kwantyfikowane przez ubezpieczycieli traktując polisę ubezpieczeniową jako skuteczną metodę (instrument) finansowania ryzyka w działalności szpitali publicznych. Świadczy to o braku fundamentalnej wiedzy w tym zakresie,

co zwłaszcza odnosi się do innych metod i sposobów reakcji na ryzyko. Tylko 44% badanych podało, że tworzy rezerwy na zobowiązania traktując to jako metodę łagodzącą skutki ryzyka. Podobnie zresztą wygląda sytuacja, jeśli chodzi o znajomość konkretnych metod identyfikacji ryzyka. Jako przykład takiej metody można tutaj wskazać listy kontrolne stosowane na całym świecie w celu identyfikacji ryzyka zarówno w sektorze komercyjnym, jak i publicznym, których zasadniczą cechą jest duża elastyczność oraz łatwość stosowania (Tworek 2015b, s. 196-208). W Polsce w publicznej ochronie zdrowia zaczyna się obecnie dopiero stosować tego typu listy m.in. w Narodowym Funduszu Zdrowia (NFZ). Jednak ogół instytucji publicznych w Polsce, włączając w to urzędy centralne, w ogóle nie wykorzystuje propozycji metodycznych i gotowych (wzorców) rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem IPRM.

Podsumowanie

Sformułowany w artykule postulat implementacji do praktyki organizacji publicznych działających w Polsce koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem IPRM wynika z dwóch zasadniczych faktów, tj. po pierwsze, w krajach anglosaskich (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Australia) w sektorze publicznym zarządza się ryzykiem, i po drugie, organizacje publiczne mogą odnieść potencjalne korzyści wynikające z wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Według brytyjskiego standardu zarządzania ryzykiem FERMA (Federation of European Risk Management Associations), wdrożony i odpowiednio utrzymywany system zarządzania ryzykiem, 1) może zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów przez organizację (publiczną); 2) zachęca do aktywnego zarządzania; 3) zwiększa świadomość o potrzebie identyfikacji i postępowania z ryzykiem w organizacji (publicznej); 4) wspiera i doskonali identyfikację zagrożeń; 5) ustanawia solidne podstawy dla podejmowania właściwych decyzji i planowania w organizacji (publicznej); 6) wspiera zapewnienie zgodności z prawem i doskonali sprawozdawczość finansową; 7) doskonali ład organizacyjny i wzmacnia zaufanie interesariuszy do organizacji (publicznej); 8) doskonali mechanizmy kontroli, pozwala na skuteczne alokowanie i wykorzystywanie zasobów w organizacji (publicznej); 9) poprawia skuteczność i efektywność działania organizacji (publicznej); 10) minimalizuje straty finansowe w organizacji (publicznej) (oraz powoduje oszczędności); 11) doskonali proces uczenia się organizacji (publicznej) (FERMA 2002, s. 15). Jednak najważniejsze w tym wszystkim są względy metodyczne. W praktyce menadżerowie publiczni przy doborze konkretnych metod zarządzania ryzykiem w pierwszej kolejności muszą mieć na uwadze specyfikę ryzyka funkcjonowania danej organizacji publicznej. Nie ma bowiem dwóch identycznych organizacji publicznych, biorąc pod uwagę choćby przytoczony przykład badanych szpitali publicznych. Posiłkując się zatem przykładem publicznej ochrony zdrowia można stwierdzić, że w świetle prezentowanych wyników badań empirycznych, rozpoznanie tej problematyki wśród menadżerów publicznej ochrony zdrowia jest wręcz nikłe. Wniosek ten można uogólnić na wszystkie organizacje publiczne działające w Polsce, które coraz częściej zgłaszają zapotrzebowanie na specjalistyczne ekspertyzy z tego zakresu. W Polsce zazwyczaj dokonują tego niezależni eksperci zewnętrzni, którzy często trakto-

wani są przez organizacje publiczne jako wysokiej klasy specjaliści wywodzący się z sektora komercyjnego. Obecnie w Polsce nie ma też samodzielnej funkcji kierowniczej, którą w krajach anglosaskich sprawują menadżerowie ryzyka publicznego. W grupie badanych szpitali publicznych żaden z respondentów nie wskazał (0% badanych), aby w szpitalu była też osoba, która zajmowałby się tylko i wyłącznie ryzykiem. Ryzykiem zarządza się tylko w sposób pośredni, wykorzystując w tym celu tradycyjne metody, na przykład ubezpieczenia, przy czym aż 68% badanych szpitali wykupuje ubezpieczenie w wariantcie tradycyjnym (od wskazanych rodzajów ryzyka). Dzięki implementacji postulowanych w artykule rozwiązań wiele organizacji publicznych osiągnęłoby wymierne korzyści w postaci na przykład oszczędności wynikających z płacenia mniejszej kwoty ubezpieczenia ubezpieczycielowi.

Bibliografia

- Asenova D., Stephen J., Bailey J.S., McCann C. (2015), *Public Sector Risk Managers and Spending Cuts: Mitigating Risks*, "Journal of Risk Research", No. 18, Vol. 5.
- Arrow J.K. (1971), *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Markham, Chicago.
- Bennet P., Calman K., Curtis S., Fischbacher-Smith D. (2010), *Risk Communication and Public Health*, Oxford University Press, Oxford.
- Brown L., Osborne P.S. (2013), *Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services*, "Public Management Review", Vol. 15, Iss. 2.
- Chen A.Ch., Bozeman B. (2012), *Organizational Risk Aversion: Comparing The Public and Non-Profit*, "Public Management Review", Vol. 14, Iss. 3.
- Domański J. (2014), *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Drennan L., McConnell A. (2007), *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Routledge, London.
- Drucker P. (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Heinemann, London.
- Federation of European Risk Management Associations [FERMA] (2002), *A Risk Management Standard*, London.
- Flemig S., Osborne S., Kinder T. (2016), *Risky Business – Reconceptualizing Risk and Innovation in Public Services*, "Public Money & Management", Vol. 36, Iss. 6.
- Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Hood C., Miller P. (2009), *Risk and Public Services*, ESRC Public Services Programme, Oxford.
- Knight H.F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Boston.
- Kozuch B. (2015), *Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka*, (w:) Kozuch B., Sułkowski Ł. (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.
- Raczkowski K., Tworek P. (2017), *What does risk management in an economy really mean?* (w:) Raczkowski K. (Ed.), *Risk Management in the Public Administration*, Palgrave Macmillan, London – New York.
- Tworek P. (2015a), *Public Risk Management (PRM)*, (w:) Čulík M. (Ed.), *Financial Management of Firms and Financial Institutions, Part IV*, Proceedings from 10th International Conference, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava.

- Tworek P. (2015b), *Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych*, (w:) Kapuścińska Z.K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Urbanowska-Sojkin E. (2014), *Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia*, (w:) Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L. (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366.
- Willett H.A. (1951), *The economic theory of risk and insurance*, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. 157/2009, poz. 1240).
- Young C.P., Fone M. (2001), *Public Sector Risk Management*, Butterworth–Heinemann, Oxford.

Methodological Problems of Risk Management in Public Organisations

Summary

Risk management is an inherent part of strategic management in today's public organisations. In practical terms, organisations should manage the risks they face in an integrated and systemic way. Therefore, the aim of the paper is to outline the risk management problems faced by public organisations, with the focus on universal principles and methodology, which may be used in public management in this respect. On the one hand, the discussions presented in the paper are of the theoretical and conceptual character but, on the other hand, they also point out to practical applicability of the proposed solutions. The theoretical deliberations in the paper are illustrated by findings of the empirical research conducted among the selected public hospitals in Poland. The paper uses the method of synthesis.

Key words: risk management, strategic management, public management, public organisations, public hospitals.

JEL codes: D81, H83, P35

Методические проблемы управления риском в публичных организациях

Резюме

Управление риском – интегральный элемент стратегического управления современными публичными организациями, ибо в организационной практике риском следует управлять интегрированным и системным образом. Поэтому цель статьи – представить проблематику управления риском в организациях публичного сектора с особым учетом универсальных принципов и методов, которые следует применять в публичном управлении в этой области. Рассуждения, содержащиеся в статье, имеют, с одной стороны, характер теоретико-концептуальных рассуждений, с другой же – они указывают аппликативное измерение постулируемых в ней решений. Теоретические рассуждения в статье проиллюстрировали результатами эмпирических исследований, про-

веденных среди избранных публичных больниц в Польше. В статье использовали метод синтеза.

Ключевые слова: управление риском, стратегическое управление, публичное управление, публичные организации, публичные больницы.

Коды JEL: D81, H83, P35

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Piotr Tworek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Ekonomii

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych

ul. 1 Maja 50

40-287 Katowice

e-mail: piotr.tworek@ue.katowice.pl