

Katarzyna Kreczmańska-Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-8483-9740>

Jacek Rauk

<https://orcid.org/0009-0008-4334-6542>

Ryzyko korporacyjne w sytuacjach ekstremalnych: rewolucja, epidemia i wojna

Streszczenie

Celem artykułu była identyfikacja wpływu sytuacji ekstremalnych na funkcjonowanie i ryzyko przedsiębiorstw. Zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej oraz metodę studium przypadku. Artykuł powstał na podstawie doświadczeń i obserwacji, jakie zebrał jeden z autorów, pracując w Zjednoczonych Emiratach Arabskich w czasie Arabskiej Wiosny, na Ukrainie w czasie Majdanu i aneksji Krymu oraz w Rosji w czasie pandemii COVID-19 i pierwszych dwu lat od najazdu Rosji na Ukrainę. Przedstawione zostały ekstremalne sytuacje kryzysowe, które zaistniały naprawdę. Jeden z autorów znał je z własnego doświadczenia i z doświadczeń przedsiębiorstw, z którymi współpracował. W artykule, na podstawie konkretnych sytuacji, przedstawiono sposób, w jaki ekstremalna sytuacja kryzysowa tworzy nowe, nieznane wcześniej rodzaje ryzyka korporacyjnego lub zwiększa poszczególne, istniejące wcześniej rodzaje ryzyka, wzmacniając je, nadając ryzyku nowy wymiar lub nawet przekształcając jeden rodzaj ryzyka w inny. Wskazano też, jak zmieniają się priorytety menedżera zarządzającego ryzykiem i podejmującego decyzje w warunkach ekstremalnych i jak zmienia się jego praca. W artykule postawiono tezę, że różne rodzaje ryzyka (ryzyko utraty reputacji, regulacyjne, kontynuacji działania, partnerstwa, podatkowe itd.) w sytuacji nadzwyczajnej przechodzą w ryzyko finansowe.

Przedstawiono także najważniejsze wnioski i przemyślenia, które jeden z autorów wyniósł z kilkunastu lat pracy w krajach ogarniętych różnymi typami ekstremalnych sytuacji kryzysowych, czyli na podstawie obserwacji uczestniczących.

Słowa kluczowe: ryzyko korporacyjne, ekstremalne sytuacje kryzysowe, zarządzanie ryzykiem, menedżer zarządzający ryzykiem, podejmowanie decyzji w warunkach ekstremalnych

Kody klasyfikacji JEL: G32, D81, D91

1. Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej zawsze wiąże się z ryzykiem. W normalnych okolicznościach funkcjonowanie w warunkach ryzyka jest związane z rutynowymi działaniami. Najbardziej istotna jest dobra organizacja procesów i przestrzeganie przepisów zewnętrznych i wewnętrznych. Inaczej jest w sytuacjach ekstremalnych. Sytuacje ekstremalne rodzą dla przedsiębiorstw ryzyko, które nie pojawia się w zwykłych warunkach. Właściwa identyfikacja ryzyka i reakcja na jego wystąpienie decydować może o bezpieczeństwie przedsiębiorstwa i ludzi w nim zatrudnionych.

Celem artykułu była identyfikacja wpływu sytuacji ekstremalnych na funkcjonowanie i ryzyko przedsiębiorstw. Zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej oraz metodę studium przypadku. Artykuł powstał na podstawie doświadczeń i obserwacji, jakie zebrał jeden z autorów, pracując w Zjednoczonych Emiratach Arabskich w czasie Arabskiej Wiosny, na Ukrainie w czasie Majdanu i aneksji Krymu oraz w Rosji w czasie pandemii COVID-19 i pierwszych dwu lat od najazdu Rosji na Ukrainę. Przedstawione zostały ekstremalne sytuacje kryzysowe, które zaistniały naprawdę. Autor poznał je z własnego doświadczenia i z doświadczeń przedsiębiorstw, z którymi współpracował. W artykule przedstawiono sposób, w jaki ekstremalna sytuacja kryzysowa tworzy nowe, nieznane wcześniej rodzaje ryzyka korporacyjnego lub zwiększa poszczególne, istniejące wcześniej rodzaje ryzyka, wzmacniając je, nadając ryzyku nowy wymiar lub nawet przekształcając jeden rodzaj ryzyka w inny. Wskazano też, jak zmieniają się priorytety menedżera zarządzającego ryzykiem i podejmującego decyzje w warunkach ekstremalnych i jak zmienia się jego praca. W artykule postawiono tezę, że różne rodzaje ryzyka (ryzyko utraty reputacji, regulacyjne, kontynuacji działania, partnerstwa, podatkowe itd.) w sytuacji nadzwyczajnej przechodzą w ryzyko finansowe. Omówione przykłady sytuacji ekstremalnych potwierdziły postawioną tezę. Przedstawiono także najważniejsze wnioski i przemyślenia, które autor wyniósł z kilkunastu lat pracy w krajach ogarniętych różnymi typami ekstremalnych sytuacji kryzysowych.

2. Ryzyko korporacyjne i ekstremalne sytuacje kryzysowe – przegląd literatury

Pojęcie ryzyka jest stosunkowo młode, wywodzi się z języka francuskiego, a do języka angielskiego zostało wprowadzone w XIX wieku i początkowo było stosowane przez branżę ubezpieczeniową [Moore, 1972, s. 2]. W języku angielskim znaleźć można trzy pojęcia, które mają zbliżone znaczenie – ryzyko (*risk*), niebezpieczeństwo (*peril*), przypadkowość, czyli traf (*hazard*) [Vaughan, Vaughan, 1999, s. 5]. Słowo traf, czyli *hazard*, jest starsze niż ryzyko, czyli *risk* [Śliwiński, 2012, s. 27; Moore, 1972, s. 2]. Twórcą jednej z pierwszych definicji ryzyka był Knight [1921, s. 233], który podkreślał, że różnica między niepewnością a ryzykiem polega na mierzalności ryzyka, podczas gdy niepewności nie da się mierzyć.

W języku polskim słowo „ryzyko” jest definiowane jako możliwość, prawdopodobieństwo, że coś lub przedsięwzięcie się nie uda, i pochodzi od niemieckiego słowa *Risiko*, a prawnicze określenie dla ryzyka to prawdopodobieństwo poniesienia straty [Dubisz, 2003, s. 942]. Wyróżnić można ryzyko *sensu stricto*, czyli prawdopodobieństwo poniesienia straty, a także ryzyko w znaczeniu pozytywnym, czyli szansę, która oznacza prawdopodobieństwo pozytywnego skutku [Śliwiński, 2012, s. 28; Krasodomska, 2008, s. 14; Grzybowski, 1984, s. 7]. Jeśli powiąże się etymologię polskiego słowa ryzyko z łacińskim *risicum*, to oznacza ono prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia zarówno pozytywnego, jak i negatywnego, czyli odniesienia sukcesu lub porażki [Nahodko, 2001, s. 37]. Negatywne i pozytywne skutki występowania ryzyka stanowią bodźce dla przedsiębiorstwa do podejmowania kroków w celu zarówno minimalizowania jego kosztów, jak i maksymalizowania płynących z niego korzyści, a podstawowym problemem, przed jakim stanie menedżer ryzyka, będzie określenie optymalnej wysokości własnej retencji ryzyka w organizacji [Pajewska-Kwaśny, 2015].

Ryzyko można klasyfikować na wiele sposobów. Jedną z klasyfikacji jest podział na [Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 70; Daniluk, 1995]:

- ryzyko właściwe, które wynika z prawa wielkich liczb, a przykładem tego ryzyka jest ryzyko katastrofalne, np. ryzyko klęski żywiołowej i ryzyko wojny,
- ryzyko obiektywne, które wynika z tego, że nie można przewidzieć niektórych zdarzeń, np. odkryć geograficznych, pojawienia się nowych rozwiązań technologicznych,
- ryzyko subiektywne, które jest efektem niedoskonałości działań człowieka, np. błędnie przeprowadzona analiza lub błędne wnioski wyciągnięte z analizy.

Zgodnie z inną klasyfikacją wyróżnia się ryzyko statyczne (jeśli zmiany, jakie następują, można przewidywać) oraz dynamiczne (jeśli nie można przewidywać zmian, jakie następują) [Knight, 1921, s. 315]. Inny podział ryzyka to podział na ryzyko czyste (istnieje niebezpieczeństwo poniesienia straty, ale nie występuje szansa na wygraną) i ryzyko spekulatywne (jeśli istnieje niebezpieczeństwo poniesienia straty oraz szansa na wygraną) [Williams Jr., Smith, Young, 2002, s. 31–33]. Ryzyko można podzielić także na dywersyfikowalne (jeśli można podzielić jego skutki między wiele podmiotów) i niedywersyfikowalne (którego nie można podzielić – np. ryzyko wojny, ryzyko światowej recesji).

Z prowadzeniem działalności gospodarczej ryzyko jest związane zawsze. Thlon [2013] wyróżnił następujące grupy ryzyka, które towarzyszą prowadzeniu działalności gospodarczej: ryzyko zewnętrzne nieprzewidywalne (do którego zaliczył między innymi nieoczekiwane zmiany regulacji, pożar i katastrofy naturalne, sabotaż i wandalizm, niepokoje społeczne i zamieszki uliczne, nieprzewidywany kryzys finansowy, ryzyko zewnętrzne), ryzyko zewnętrzne przewidywalne (do którego zaliczył zmiany na rynkach finansowych, inflację i regulacje podatkowe, bezpieczeństwo, popyt na surowce oraz wartość produktu lub usługi), ryzyko wewnętrzne pozatechniczne (do którego zaliczył zmiany kierownictwa, słabą koordynację zasobów ludzkich, zaburzenia przepływów pieniężnych, błędy pracowników, ograniczenia dostępu, spóźnione dostawy), ryzyko techniczne (do którego zaliczył zmiany technologiczne, zmiany wymogów jakościowych, ograniczenia wydajności, zmiany popytu oraz nieprawidłowe wdrożenie produktu), ryzyko prawne (do którego zaliczył problemy licencyjne, ochronę praw autorskich i patentów, pozwy ze strony klientów, pozwy ze strony pracowników, niedotrzymane kontrakty, działania regulatorów rynku).

Ryzyko finansowe, które towarzyszy działalności gospodarczej, można podzielić na ryzyko kredytowe, ryzyko walutowe, ryzyko stóp procentowych oraz ryzyko cen instrumentów finansowych, a także ryzyko źródeł finansowania i ryzyko ich struktury, czyli ryzyko kredytowe pasywne związane z pozyskiwaniem źródeł finansowania [Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 71–72; Borkowski, 2008, s. 76; Wiatr, 2008, s. 31; Świderski, 1999, s. 12]. Ryzyko kontraktowe jest także utożsamiane z ryzykiem kredytowym, a ryzyko handlowe z ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej w normalnych warunkach [Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 72; Bera, Zarębski, 2006; Blajer, 1999, s. 9].

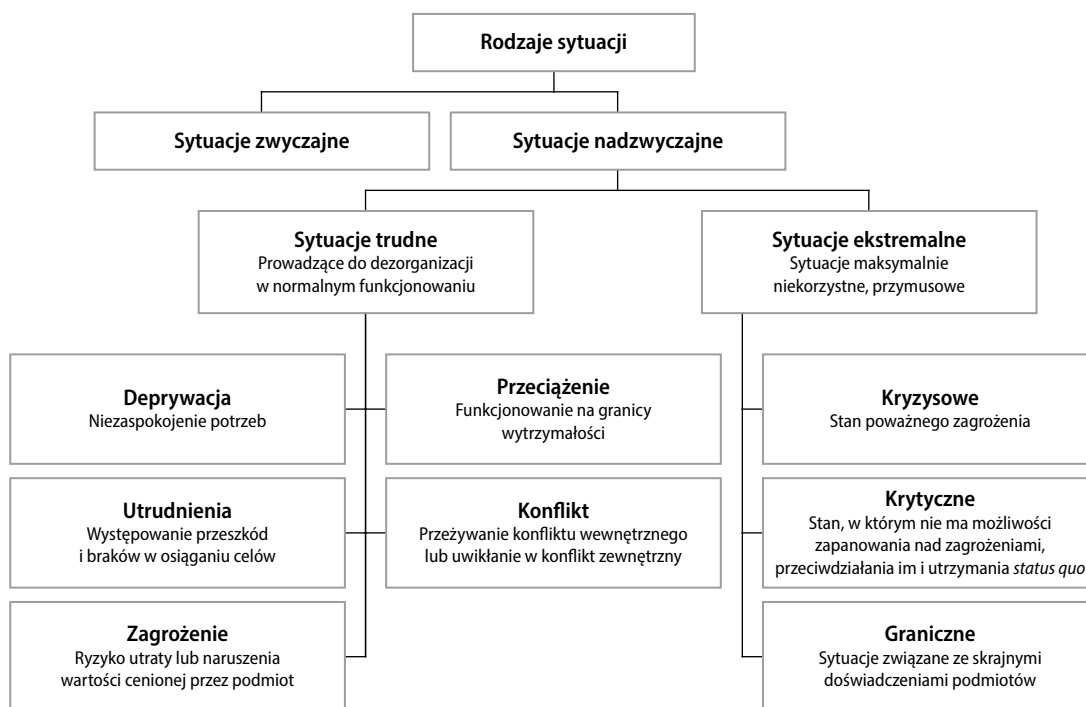
Kotarbiński [1975, s. 57] stwierdził, że sytuacjami są „układy zewnętrznych stanów rzeczy różniące się tym, pod którymi względami i w jakiej mierze sprzyjają lub przeszkadzają danym działaniom”. Podobnie jak życie człowieka determinowane jest sytuacjami, na które napotyka, które mają różny charakter i różnie na niego oddziałują [Jarmoszko, 2020], także funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest determinowane przez sytuacje, na które napotyka w trakcie swojego funkcjonowania. Sytuacje te mogą być mniej lub bardziej korzystne lub niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Sytuacje, które są maksymalnie niekorzystne, to sytuacje ekstremalne, które muszą być przezwyciężone, bo decydują o możliwościach przetrwania człowieka [Jarmoszko, 2020] i przedsiębiorstwa. W ujęciu naukowym sytuacja to układ wzajemnych stosunków, relacji człowieka z elementami jego najbliższego środowiska (naturalnego i społecznego) w określonym przedziale czasu, a człowiek powinien kierować się w swoich działaniach rozeznaniem konkretnych sytuacji [Jarmoszko, 2020]. Analogicznie więc, przedsiębiorstwo powinno kierować się w swoich działaniach rozeznaniem konkretnych sytuacji.

Sytuacje można podzielić na zwyczajne i nadzwyczajne [Jarmoszko, 2020]. Sytuacje ekstremalne stanowią swego rodzaju sytuacje przymusowe, ponieważ wymagają podjęcia określonej aktywności i towarzyszy im zjawisko sytuacyjnej presji [Jarmoszko, 2020]. W odniesieniu do ludzi sytuacje ekstremalne to inaczej sytuacje traumatyczne, w których dochodzi do realnego, bezpośredniego zagrożenia życia własnego lub też bycia świadkiem utraty życia

osoby bliskiej w tragicznych okolicznościach lub dochodzi do innych przejawów okrucieństwa [Borys, 2004]. Do sytuacji ekstremalnych zalicza się sytuacje kryzysowe, sytuacje krytyczne i sytuacje graniczne [Jarmoszko, 2020]. Sytuacje ekstremalne to między innymi stres, samobójstwo, gwałt, przemoc seksualna, agresja, ale także inne sytuacje, które powodują, że zapewnienie bezpieczeństwa wymaga w pierwszej kolejności dogłębnego poznania zagrożeń. Na rysunku 1 przedstawiono klasyfikację sytuacji [Pieczywok, 2014].

Funkcjonowanie w sposób rutynowy w sytuacjach ekstremalnych nie jest możliwe. Reakcja na sytuację ekstremalną decyduje o przetrwaniu podmiotu i wymaga zarządzania kryzysowego. Obecnie liderzy często stają w obliczu trudnych sytuacji lub nieoczekiwanych trudności, do poradzenia sobie w ekstremalnych okolicznościach potrzebna jest ich kreatywność, odwaga i empatia [Holenweger, Jager, Kernic, 2017].

Rysunek 1. Rodzaje sytuacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jarmoszko [2020] oraz Brzeziński [2013].

3. Zmiany ryzyka korporacyjnego w ekstremalnych sytuacjach kryzysowych

Sytuacje ekstremalne tworzą nowe typy ryzyka korporacyjnego i zwiększają skalę istniejących wcześniej rodzajów ryzyka. Nie zawsze jednak można przewidzieć, jaka może być skala i tempo takich zmian. Przyjrano się ryzyku korporacyjnemu w sytuacjach ekstremalnych

na kilku wybranych przykładach, czyli zastosowano metodę studium przypadku. Materiał badawczy zebrano metodą obserwacji uczestniczącej. Analizowane i opisane przykłady były prawdziwymi zdarzeniami, w których uczestniczył jeden z autorów artykułu, ale zostały zanonimizowane.

3.1. Ryzyko prawne i ryzyko reputacji

W normalnych warunkach zarządzanie ryzykiem prawnym i ryzykiem reputacji ogranicza się zazwyczaj do przestrzegania lokalnych przepisów prawnych, śledzenia ich zmian i dostosowywania do nich korporacyjnego kodeksu postępowania (*code of conduct*). Zasady są znane i relatywnie łatwo dostępne. Kary za naruszenie (zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla menedżmentu) bywają dotkliwe, ale są też z góry znane i przewidywalne. Obowiązuje zasada: to, co nie jest zabronione, jest dozwolone. Poniżej skupiono się na tym, jak to wygląda w ekstremalnych sytuacjach kryzysowych.

Pierwszym zjawiskiem, jakie można zaobserwować w sytuacjach ekstremalnych, są wytyczne o wątpliwej podstawie prawnej, nieusankcjonowane ustawowo, czyli prawo powielaczowe [Szczucki, Olszówka, 2025; Rogowski, 2018; Galeński, 2005]. W nadzwyczajnych warunkach rodzi się tendencja do ręcznego sterowania gospodarką i rynkiem. Narzędziem jest zazwyczaj coś, co nazywano kiedyś „prawem powielaczowym”, a teraz można by nazywać „prawem mailowym”: instrukcje wysyłane przez organy państwa do różnych instytucji, nakazujące określone działania. Według słownikowej definicji prawo powielaczowe to „regulacje wydawane przez organy administracji państwowej w formie okólników, wytycznych, instrukcji i interpretacji, o wątpliwej podstawie prawnej, nieusankcjonowane ustawowo, ale wywierające realny wpływ na funkcjonowanie tych organów i zależnych od nich osób oraz instytucji czy firm” [Wielki słownik języka polskiego, b.d.]. Z przykładami regulowania rynku w sytuacjach ekstremalnych takimi właśnie instrukcjami (czyli prawem powielaczowym) jeden z autorów zetknął się zarówno na Ukrainie, jak i w Rosji. Dokumenty te zazwyczaj są pisane w sposób celowo niejasny, dopuszczający różne interpretacje. Ich obowiązywanie jest natychmiastowe, bez *vacatio legis*, czyli działają one „od zaraz” [Stefaniuk, 2022; Kasprzyk, 2016]. Wchodzą w życie czasami w ciągu dnia roboczego, bez czasu na dostosowanie, a nawet bez ich opublikowania. Dotarcie do nich jest bardzo trudne, a ich zrozumienie z reguły także przysparza problemy. Teoretycznie istnieje możliwość zadania pytania o ich interpretację. Jeden z autorów kilkakrotnie próbował skorzystać z tej możliwości. Za każdym razem odpowiedź brzmiała mniej więcej tak: „...sprawę tę reguluje zarządzenie nr XXX. Zapoznajcie się z jego treścią”. Tworzy to chaos i ryzyko nieświadomego konfliktu z prawem dla uczestników rynku. W przypadku prawa bankowego i prawa dewizowego były to maile wysyłane przez Narodowy Bank Ukrainy (NBU) i Centralny Bank Federacji Rosyjskiej (CBFR) bezpośrednio do banków, nakazujące określoną interpretację przepisów. Jeden z autorów spotkał się z sytuacją, w której jeden bank odmówił realizacji

przelewu, powołując się na mail z CBFR, inny bank zaś na podstawie tego samego maila zrealizował dokładnie ten sam przelew.

Kolejne zjawisko występujące w sytuacjach ekstremalnych to sankcje i kontrsankcje [Kleckowska, 2020; Fiedorczuk, 2018; Menkes, Kociołek-Pęksa, 2017; Niesiołowski, 2017; Wiśniewska, 2005]. Sankcje gospodarcze, wprowadzone przez UE i USA po aneksji Krymu i kolejne po rozpoczęciu działań wojennych, stworzyły całkiem nową sytuację prawną, do której dostosować musiały się przedsiębiorstwa zagraniczne i lokalne z kapitałem zachodnim, prowadzące działalność w Rosji i Białorusi. Kary za naruszenie zarówno wobec przedsiębiorstw, jak i osób odpowiedzialnych za złamanie sankcji są bardzo wysokie. W Polsce jest to grzywna do 20 mln PLN i kara pozbawienia wolności od 3 do 30 lat [GrantThornton, 2023]. Odpowiedzialność osób prawnych nie wyklucza odpowiedzialności karnej osób fizycznych, „które naruszają sankcje, podżegają do nich lub są pomocnikami w ich popełnieniu” [Lasek, Olejniczak-Michalska, 2024, s. 10]. Pojawiło się też ryzyko reputacji. Przedsiębiorstwa kontynuujące działalność w Rosji trafiały na „listę hańby” i nawoływano do bojkotu ich towarów i usług [Money.pl; Business Insider Polska, 2023]. Jednocześnie jednak Rosja wprowadziła swoiste kontrsankcje wobec rosyjskich przedsiębiorstw z kapitałem z „krajów nieprzyjaznych”, wprowadzające m.in. poważne ograniczenia w transferach kapitałowych i możliwość nacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych mających zamiar wycofać się z rynku rosyjskiego [Business Insider Polska, 2024; Zdrojewski, 2025]. Rosyjskie przedsiębiorstwa z kapitałem zachodnim stanęły więc przed wyborem: kontynuować działalność z uwzględnieniem wszystkich przepisów sankcyjnych i kontrsankcyjnych oraz ryzyka utraty reputacji, utracić cały zainwestowany w Rosji kapitał lub sprzedać przedsiębiorstwo za ułamek wartości lokalnym podmiotom.

3.2. Ryzyko partnerstwa

Również w wypadku ryzyka partnerstwa, w normalnych warunkach, zarządzanie jest relatywnie łatwe. Na podstawie ogólnodostępnych danych lub rozszerzonych raportów, sporządzanych przez wyspecjalizowane podmioty ocenia się sytuację prawną potencjalnego partnera, jego zdolność i skłonność do terminowego płacenia (klienci) lub wypełnienia zobowiązań (dostawcy). Na tej podstawie podejmuje się decyzję o współpracy i jej warunkach.

Wspomniane już wcześniej europejskie i amerykańskie sankcje nadały temu ryzyku nowy wymiar. Kolejne, ogłaszane pakiety sankcyjne rozszerzały listę podmiotów i osób objętych zakazem współpracy. Obecnie kończona są prace nad 20. pakietem [WNP.pl, 2026; Trusewicz, 2026]. Ponieważ prace nad ustaleniem kolejnego pakietu trwają zazwyczaj do ostatniej chwili, nowa lista objętych sankcjami podmiotów jest znana dopiero po ogłoszeniu zatwierdzonego pakietu, a czas na dostosowanie się jest relatywnie krótki. Zachodnie przedsiębiorstwa działające na rynku rosyjskim każdorazowo po ogłoszeniu pakietu przeanalizować muszą cały portfel klientów i dostawców, sprawdzając nie tylko czy dane przedsiębiorstwo nie jest objęte sankcjami, ale też czy w jego zarządzie lub wśród jego znaczących akcjonariuszy/udziałowców

nie ma osób z listy sankcyjnej. Trzeba też na bieżąco śledzić zmiany w strukturze właścicielskiej i składzie zarządu partnerów.

Ekstremalny kryzys generuje nieznane wcześniej i z reguły nieprzewidziane sytuacje. Działają pod wpływem bardzo silnego stresu i presji czasu. Podejmować trzeba często radykalne i nieoczywiste decyzje biznesowe. Ale w takich samych warunkach działają też partnerzy biznesowi przedsiębiorstwa. Ich działania mogą być także radykalne i równie nieoczywiste. Podobnie działania ich dostawców i odbiorców. W tej sytuacji zagrożenie dotyka wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa: łańcuchy dostaw, możliwość wykonywania operacji finansowych, wiarygodność kredytowa odbiorców itp. W warunkach ekstremalnego kryzysu reakcje wszystkich uczestników są nieprzewidywalne.

3.3. Zagrożenie dla wolności, zdrowia i życia personelu

Zagrożenia dla wolności, zdrowia i życia personelu istnieją także w normalnych warunkach, a bezpieczeństwo fizyczne pracownika wynika z charakteru pracy, zajmowanego stanowiska, specyfiki działalności przedsiębiorstwa, dbałości pracodawcy i zwierzchnika o bezpieczeństwo pracownika, osobowości współpracowników, podwładnych i szefów, organizacji pracy, znajomości przepisów, przestrzegania przepisów, systemu ochrony zdrowia pracowników w przedsiębiorstwie [Kreczmańska-Gigol, Gigol, 2022, s. 166]. Czynniki wpływające na bezpieczeństwo pracy to organizacja pracy i kultura bezpieczeństwa w organizacji oraz środowisko materialne pracy [Biały, Kuboszek, 2013, s. 95–96]. Trzy podstawowe funkcje bezpieczeństwa to: zapewnienie trwania, przetrwania i rozwoju [Wiśniewski, 2011, s. 11]. W roku 1989 w terrorystycznym zamachu bombowym zginął prezes niemieckiego komercyjnego banku. W roku 2008 prezes libijskiej spółki należącej do szwajcarskiego koncernu został bezpodstawnie aresztowany i uwięziony przez reżim Kadafigo (odwet za aresztowanie syna Kadafigo w Szwajcarii). W niektórych (zwłaszcza postsowieckich) krajach prezes i główny księgowy mogą odpowiadać karnie za niewłaściwe opłacanie podatków. Istnieją też branże (np. górnictwo) szczególnie narażone na to ryzyko [Borcz, Kozioł, Ciepłiński, Machniak, 2015; Szlązak, 2013]. Ale zagrożenia te w normalnych warunkach materializują się dość rzadko. Natomiast w sytuacjach ekstremalnych zagrożenia te nasilają się i dotyczą całej załogi przedsiębiorstwa.

Poniżej kilka przykładów takich sytuacji:

- Ukraina, styczeń 2014: na krótko przed upadkiem reżimu Janukowycza prawie wszystkie siły policyjne z Kijowa ściągnięte zostały w okolice Majdanu, gdzie zgromadzili się protestujący. Ulicami Kijowa zawładnęły (na szczęście na krótko) tzw. tituszki, brutalne gangi pseudokibiców, wspierające policję w tłumieniu protestów, a więc bezkarne. Zupełny brak patroli sprawił, że poruszanie się po mieście stało się po prostu niebezpieczne. Dla zapewnienia bezpieczeństwa personelu większość kijowskich przedsiębiorstw podjęło decyzję o czasowym zamknięciu biura i przejściu na pracę zdalną. Nie

było to proste, bo przed pandemią COVID-19 brakowało zupełnie doświadczenia w takiej organizacji pracy.

- Ukraina, marzec 2014: po zajęciu Krymu inspirowane przez Rosję zamieszki rozpoczęły się w Donbasie. Separatystyczne, zorganizowane bojówki atakowały osoby o proukraińskich poglądach. Konieczne stało się podjęcie decyzji o ewakuacji pracowników zaporoskiego biura regionalnego do Kijowa.
- Rosja, 2021: do Rosji dotarła pandemia COVID-19. Wobec braku działającej szczepionki powstało realne zagrożenie dla życia i zdrowia pracowników. Zakażenie możliwe było zarówno w czasie dojazdu do pracy, jak i w samym biurze. Konieczne było zamknięcie biura i przejście na pracę zdalną. Ostatecznie władze Moskwy ogłosiły lockdown i zakazały poruszania się po mieście.
- Rosja, czerwiec 2023: wybuchł tzw. pucz Prigożyna. Owiane złą sławą oddziały Grupy Wagnera maszerowały na Moskwę praktycznie bez oporu ze strony sił rządowych. Istniało realne ryzyko walk na ulicach miasta i przemocy wobec mieszkańców. Na szczęście ryzyko to nie zmaterializowało się.

4. Przykłady sytuacji ekstremalnych tworzących nowe, specyficzne typy ryzyka

Rewolucje, epidemie i wojny nie tylko zwiększają skalę i częstotliwość „normalnych” typów ryzyka korporacyjnego. Tworzą też nowe, specyficzne typy ryzyka. Poniżej omówiono kilka przykładów takiego ryzyka.

4.1. Zamknięcie granic lub ograniczenie prawa pobytu – powodujące ryzyko utraty kluczowych pracowników i kompetencji przedsiębiorstwa

Przykłady zamknięcia granic lub ograniczenia prawa pobytu, które powodują dla przedsiębiorstw pojawienie się ryzyka utraty kluczowych pracowników i utraty kompetencji, to następujące sytuacje:

- W czasie Arabskiej Wiosny ZEA wprowadziły szereg utrudnień w uzyskiwaniu wiz dla pracowników z krajów objętych zamieszkami. W Dubaju, w którym prawie 100% pracowników to obcokrajowcy, doprowadziło to do poważnych problemów kadrowych.
- W początkowym etapie pandemii COVID-19 Rosja zamknęła swoje granice dla obcokrajowców. Bardzo wielu menedżerów-obcokrajowców zdecydowało się na powrót do swoich krajów w ramach lotów ewakuacyjnych. Przez kolejne prawie półtora roku nie mogli oni wrócić do swoich przedsiębiorstw. Transgraniczna praca zdalna nie zawsze była możliwa. Podobna sytuacja miała miejsce także w innych krajach.

4.2. Mobilizacja – powodująca ryzyko dla zdrowia i życia pracowników oraz ryzyko utraty kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Kolejny przykład sytuacji ekstremalnej, która pociąga za sobą pojawienie się nowych rodzajów ryzyka dla przedsiębiorstw, to mobilizacja do wojska, która powoduje ryzyko dla zdrowia i życia pracowników, a co za tym idzie ryzyko utraty kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Przykłady takich sytuacji są następujące:

- Po rozpoczęciu walk w Donbasie spora grupa ukraińskich pracowników zgłosiła się ochotniczo do armii. W późniejszym etapie kolejne fale mobilizacji sprawiły, że do wojska trafiли kolejni pracownicy.
- We wrześniu 2022 roku Rosja ogłosiła częściową mobilizację do wojska. Zagrożenie poborem dotyczyło w pierwszej kolejności osób o poszukiwanych przez wojsko specjalnościach (technika, transport), a więc pracowników kluczowych dla działalności wielu przedsiębiorstw.

4.3. Ryzyko utraty mienia wskutek działań wojennych

Ryzyko utraty mienia można ubezpieczyć w normalnych warunkach, a kiedy statystyki wypadków rosną i zwiększa się suma wypłacanych kwot, może też wzrosnąć składka ubezpieczeniowa, jako koszt ubezpieczenia [Bednaruk, 2018]. Tak dzieje się w warunkach normalnych, kiedy ubezpieczyciele są w stanie oszacować liczbę wypadków i wysokość ewentualnych odszkodowań, które będą musieli wypłacić i mogą odpowiednio podwyższyć składkę dla klientów. Sytuacja zmienia się jednak w sytuacjach ekstremalnych, ponieważ liczba wypadków lawinowo rośnie, a ubezpieczyciele nie są w stanie wypłacić odszkodowania bez narażenia na bankructwo. Do I wojny światowej wierzono, że ryzyko wojenne można ująć w modelach statystycznych, co umożliwi oferowanie polisy ubezpieczeniowej przed skutkami ryzyka wojennego, ale po I wojnie stało się jasne, że nie jest możliwe przewidzenie wysokości strat wojennych [Bednaruk, 2018]. Systemy bezpieczeństwa tworzone w ramach NATO obejmują na przykład utworzoną specjalnie Międzysojuszniczą Organizację Ubezpieczeniową (Interallied Insurance Organisation, IIO), ale zajmuje się ona jedynie ubezpieczaniem statków od utraty lub uszkodzenia w wyniku prowadzonych działań wojennych w celu wspierania rozmieszczenia sojuszniczych sił zbrojnych [Jacuch, 2024]. Ryzyko utraty – wskutek działań wojennych – mienia przedsiębiorstw, które nie są częścią systemu sojuszniczych sił zbrojnych NATO, co do zasady nie jest objęte polisami ubezpieczeniowymi. Ryzyko to jest też praktycznie niezależne od działań przedsiębiorstw. Dotyczy każdego przedsiębiorstwa działającego na obszarze objętym działaniami wojennymi. Przykłady takiego ryzyka to:

- Nacjonalizacja supermarketów dużej spółki ukraińskiej przez władze samozwańczych republik Donieckiej i Ługańskiej.

- Trafienie rosyjską rakieta w zakład amerykańskiej spółki elektronicznej na zachodzie Ukrainy.

W warunkach wojny zmianie ulega nie tylko ilość i rodzaj zagrożeń oraz kryzysów. Przyspieszeniu ulega też szybkość, w jakim kolejne zdarzenia następują po sobie. Uwidacznia się wtedy pewna, zazwyczaj pomijana cecha ryzyka korporacyjnego. W warunkach normalnych przedsiębiorstwa postrzegają często poszczególne rodzaje ryzyka korporacyjnego jako odrębne byty, niezależne od siebie nawzajem. W tej optyce ryzyko znika, gdy znikają powodujące je okoliczności lub gdy materializuje się w postaci konkretnych szkód. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Każde ryzyko ma tendencję do przechodzenia w chwili materializacji w inny typ ryzyka. Co ciekawe, ostatnim ogniwem tego łańcucha jest prawie zawsze ryzyko finansowe, najczęściej ryzyko płynności. Najlepiej widać to w sytuacjach nadzwyczajnych.

W dalszej części artykułu przedstawiono dwa przykłady obrazujące transformację ryzyka przedsiębiorstw w sytuacjach ekstremalnych.

4.4. Transformacje ryzyka politycznego w ryzyko prawne, ryzyka prawnego w ryzyko reputacji, ryzyka reputacji w ryzyko płynności

Należące do zachodnioeuropejskiej spółki-matki przedsiębiorstwo handlowe sprzedawało na rynku rosyjskim towary zakupione u rosyjskich i zagranicznych dostawców (importerów, producentów). Przedsiębiorstwo miało bardzo dobrą opinię i nie miało problemów z finansowaniem kapitału obrotowego kredytami bankowymi. Nie miało też problemów z uzyskaniem odroczenia płatności, gdyż instytucje ubezpieczeniowe chętnie ubezpieczały należności tego przedsiębiorstwa.

W roku 2023 pojawiła się nieoficjalna informacja, czy raczej pogłoska, że inne, działające poza Rosją przedsiębiorstwo z tej samej grupy dostarczało części do produkcji ukraińskich dronów bojowych. Ta informacja wygenerowała w Rosji ogromne ryzyko polityczne, które zmaterializowało się w postaci kolejnych, długotrwałych i nakładających się na siebie kontroli skarbowych, celnych, inspekcji pracy i wszelkich innych możliwych typów działań. Oczywiście, oficjalnie nie miało to nic wspólnego ze wspomnianą informacją, powstało jednak ryzyko prawne.

Kolejne kontrole nie wykazały żadnych poważnych naruszeń, ale liczne zapytania różnych organów kontrolnych kierowane do banków, ubezpieczycieli i partnerów przedsiębiorstwa kreowały obawy co do współpracy z nim. Powstało ryzyko reputacji. Instytucje ubezpieczeniowe cofnęły temu przedsiębiorstwu limity ryzyka i odmówiły jego dostawcom dalszego ubezpieczania należności. Dostawcy żądali 100% przedpłaty. Banki odmawiały przedłużenia okresu obowiązywania linii kredytowych. W ciągu kilku tygodni przedsiębiorstwo znaleźć musiało nie tylko nowe źródła finansowania kapitału obrotowego, ale także środki na spłatę kredytów bankowych. Ryzyko płynności gwałtownie wzrosło.

4.5. Transformacje ryzyko partnerstwa w ryzyko prawne, ryzyka prawnego w ryzyko kredytu kupieckiego, ryzyka kredytu kupieckiego w ryzyko płynności, ryzyka płynności w ryzyko walutowe

Rosyjskie przedsiębiorstwo importujące towary z całego świata było własnością dużej, zachodnioeuropejskiej spółki. Jego odbiorcami były rosyjskie sieci handlowe, hurtownicy i detaliczni sprzedawcy. Sprzedaż odbywała się na zasadach kredytu kupieckiego, ale należności były ubezpieczone w instytucji należącej do międzynarodowej grupy kapitałowej. Zarówno kondycja finansowa, jak i brak ograniczeń sankcyjnych ubezpieczyciela były sprawdzane i monitorowane. Ryzyko partnerstwa z odbiorcami zamienione zostało w ryzyko partnerstwa z ubezpieczycielem.

Grupa kapitałowa, do której należał ubezpieczyciel, podjęła w roku 2024 decyzję o wycofaniu się z rosyjskiego rynku i sprzedaży aktywów rosyjskiej instytucji ubezpieczeniowej. Zakomunikowała to w ostatniej chwili. Nabywcą okazało się rosyjskie przedsiębiorstwo, w którego zarządzie zasiadały osoby umieszczone na liście sankcyjnej. Ryzyko partnerstwa zmateriałizowało się i przeszło w ryzyko prawne.

Spółka importowa podjęła decyzję o przerwaniu współpracy z ubezpieczycielem. Nowe należności nie były już ubezpieczone i generowały wysokie ryzyko kredytu kupieckiego. W celu zmniejszenia ryzyka kredytowego przedsiębiorstwo dokonało ponownego przeglądu portfela klientów i ograniczyło współpracę do wybranej grupy najbardziej wiarygodnych klientów. Zrodziło to jednak wysokie ryzyko płynności: eliminacja mniej wiarygodnych odbiorców ograniczyła znacznie sprzedaż, a towary zamówione przed utratą ubezpieczenia były w drodze (długi okres realizacji zamówień). Wzrastało więc znacznie zapotrzebowanie na kapitał obrotowy.

By zoptymalizować kapitał obrotowy, przedsiębiorstwo podjęło negocjacje z dostawcami. Ponieważ miało opinię dobrego płatnika, a dostawcy współpracowali też ze spółką-matką, udało się uzyskać czasowe wydłużenie okresów płatności. Pozostał jednak problem: z powodu sankcji przedsiębiorstwo korzystać mogło tylko z usług banków zachodnich działających w Rosji, a te nie oferowały zabezpieczenia ryzyka zmiany kursu wymiennalnych walut do rosyjskiego rubla. Wydłużony okres płatności do dostawców mitygował więc ryzyko płynności, ale zwiększał znacznie ryzyko walutowe.

5. Zarządzanie ryzykiem w sytuacjach ekstremalnych: specyfika pracy i priorytety

Niezależnie od sposobu, w jaki przedsiębiorstwo zarządza ryzykiem korporacyjnym (pojedynczy menedżer ryzyka, zespół ds. ryzyka, właściciele różnych typów ryzyka), w warunkach normalnych schemat działania jest zbliżony. Ryzyko jest identyfikowane, ocenia się

prawdopodobieństwo jego wystąpienia i wpływ na działalność przedsiębiorstwa, a następnie opracowuje się i wdraża plan zarządzania ryzykiem. Zazwyczaj też dla najbardziej prawdopodobnych i krytycznych zagrożeń powstają plany działania na wypadek ich materializacji, czyli plany zarządzania kryzysowego.

W sytuacjach ekstremalnych jest jednak inaczej. Zmieniają się warunki działania, inaczej funkcjonuje całe przedsiębiorstwo, a najbardziej zmieniają się wymagania wobec systemu zarządzania ryzykiem:

- Wystąpienie sytuacji ekstremalnej zmienia diametralnie pozycję zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Z funkcji pomocniczej staje się ono jedną z najważniejszych funkcji. Nie wystarczy już, by osoba zarządzająca ryzykiem była ekspertem-specjalistą. Musi stać się menedżerem potrafiącym podejmować decyzje, bronić ich i sprawić, by cały zespół wcielał je w życie.
- Tempo zmian nie daje czasu na opracowanie planu reakcji dopiero po zaistnieniu zdarzenia. Trzeba ten plan już mieć lub improwizować. Ponieważ nawet znakomity menedżer nie przewidzi wszystkich potencjalnych kierunków rozwoju sytuacji – improwizacja staje się częścią zarządzania ryzykiem. To poważny problem dla menedżerów o usystematyzowanym sposobie działania.
- Komunikacja przestaje być domeną PR-u i staje się kluczowym aspektem zarządzania ryzykiem lub/i kryzysem. Jest to komunikacja w wielu kierunkach:
 - ponieważ różne rodzaje ryzyka są powiązane między sobą, zapobieganie jednemu z nich (zwłaszcza *ad hoc*) może zwielokrotnić inne. Komunikacja pomiędzy menedżerami odpowiedzialnymi za różne obszary działania przedsiębiorstwa staje się więc kluczowa,
 - komunikacja z partnerami biznesowymi pozwala mitygować zagrożenia wynikające z nieprzewidywalności ich działań i ich reakcji na działania przedsiębiorstwa. Konieczne jest więc informowanie partnerów o zmianach w przedsiębiorstwie, wyjaśnianie przyczyn i skutków tych zmian oraz uzyskiwanie informacji o działaniach partnerów,
 - w strukturach holdingowych konieczna jest też jasna i dwustronna komunikacja z centralą lub spółką-matką. Należy dobrze zrozumieć priorytety centrali lub spółki-matki, przedstawić własne priorytety i uzgodnić wspólny cel działania. Czasami to najtrudniejsza część pracy. Należy też ustalić spójny sposób, w jaki prezentowany ma być rozwój sytuacji i grono odbiorców tego komunikatu,
 - cele i plan działań powinny też być zaprezentowane (choćby w zarysie) załodze przedsiębiorstwa.

Nadzwyczajne, ekstremalne sytuacje zmieniają nie tylko sposób pracy komórek lub osób zarządzających ryzykiem. W większości przypadków zmianie ulegają też priorytety i cele ich działania. W warunkach normalnych priorytety zarządzania ryzykiem korporacyjnym są z reguły takie same:

- zapewnienie ciągłości istnienia przedsiębiorstwa;
- wyeliminowanie lub ograniczenie czynników ryzyka, które mogą doprowadzić do straty lub zmniejszenia zysku.

W warunkach ekstremalnych kontynuacja działalności nie zawsze jest dobrą decyzją, a ewentualne wygenerowanie straty może być zaakceptowane jako koszt uniknięcia gorszych wariantów (np. nacjonalizacja przedsiębiorstwa). Nowe priorytety mogą być różne i zależeć głównie od sytuacji i celów stawianych przez właściciela. W przypadku jednego z autorów jednak we wszystkich sytuacjach i we wszystkich przedsiębiorstwach, dla których pracował, były one takie same:

- zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom przedsiębiorstwa;
- zabezpieczenie majątku przedsiębiorstwa przed utratą.

Warto podkreślić, że priorytet bezpieczeństwa pracowników był też zawsze stawiany na pierwszym miejscu przez centrale przedsiębiorstw, w których ten autor pracował. Badanie potwierdziło, że w warunkach ekstremalnych najważniejsze jest ratowanie ludzi, bo ludzie są najważniejsi [Gigol, 2024]. Dużą rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa pracownikom mają przywódcy kryzysowi, a kryzys wzmacnia przywódców społecznie odpowiedzialnych [Gigol, Kreczmańska-Gigol, Pajewska-Kwaśny, 2021]. W warunkach ekstremalnych sprawdzają się autentyczni przywódcy, ponieważ są świadomi wartości i perspektywy moralnej swojej i osób w swoim otoczeniu, są pewni siebie, optymistyczni i energiczni, a jednocześnie reprezentują wysoki poziom moralny [Gigol, Sypniewska, 2017]. Omówione przykłady ekstremalnych sytuacji potwierdziły tezę, że różne rodzaje ryzyka (ryzyko utraty reputacji, regulacyjne, kontynuacji działania, partnerstwa, podatkowe itd.) w sytuacji nadzwyczajnej przechodzą w ryzyko finansowe.

6. Podsumowanie

Dokonano identyfikacji wpływu sytuacji ekstremalnych na funkcjonowanie i ryzyko przedsiębiorstw. Tym samym cel artykułu został osiągnięty. W wyniku przeprowadzonej analizy literatury oraz analizy przypadków sytuacji ekstremalnych, w których uczestniczył jeden z autorów, potwierdzono tezę, że różne rodzaje ryzyka (ryzyko utraty reputacji, regulacyjne, kontynuacji działania, partnerstwa, podatkowe itd.) w sytuacji nadzwyczajnej przechodzą w ryzyko finansowe. Dokonana analiza pozwala wyciągnąć wnioski istotne dla praktyki gospodarczej, a więc przeprowadzone badanie i upublicznienie jego wyników ma walory aplikacyjne. W sytuacjach ekstremalnych zarządzanie ryzykiem korporacyjnym ulega zmianie. Zmieniają się priorytety, zmieniają się zadania i rola osób zarządzających. Doświadczenia sytuacji ekstremalnych, w których uczestniczył jeden z autorów, i przeprowadzona ich analiza prowadzą do następujących wniosków:

- Nie ma nic niemożliwego w sytuacjach ekstremalnych i zdarzyć może się wszystko. Jeśli prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia przestaje być zerowe, a jego skutki dla przedsiębiorstwa mogą być krytyczne, to niezależnie czy wierzy się w jego zaistnienie, czy nie – trzeba przygotować się na jego materializację. Trzeba mieć plan działania w pierwszych dniach kryzysu, odpowiednio przeszkolić załogę lub chociaż kadrę kierow-

niczą, jak zachować mają się w przypadku zaistnienia niespodziewanego, krytycznego zdarzenia i uważnie monitorować rozwój sytuacji. Plan może być uproszczony, schematyczny, ale musi istnieć.

- Nieważne, jak wiele scenariuszy rozwoju sytuacji i reakcji na nie opracowano przed zaistnieniem sytuacji ekstremalnej, bo istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że w prawdziwym kryzysie zawsze zdarzy się coś, czego nie przewidziano. W sytuacjach ekstremalnych ryzykiem i kryzysem lepiej zarządza menedżer o temperamencie „frontowca”, zdolny do szybkiego podejmowania decyzji na podstawie niepełnych danych, modyfikacji *ad hoc* planu działania, improwizacji i zdolny do podjęcia ryzyka. Uporządkowany „sztabowiec”, działający według z góry przyjętego planu, może nie nadążyć za zbyt szybkim rozwojem sytuacji.
- Każda sytuacja ekstremalna jest inna i wymaga innego działania. Nawet jeśli rodzaj kryzysu jest ten sam (np. rewolucja), to inny jest jego przebieg i inne są zagrożenia. Arabska Wiosna całkowicie różniła się od „kijowskiego Majdanu”. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe mogą być przydatne, ale tylko wtedy, gdy człowiek nauczy się traktować je nie jako źródło gotowych rozwiązań, które trzeba jedynie zastosować (albo „książkę kucharską”, z której wyciąga się odpowiedni, gotowy przepis). Lepiej traktować doświadczenia jako źródło inspiracji do tworzenia rozwiązań na bieżąco, które będą musiały być dopasowane do nadzwyczajnych okoliczności (czyli raczej jak „skrzynkę narzędzi”, których działanie jest doskonale znane i których używa się w razie potrzeby).
- Nie ma sytuacji bez wyjścia. Jeśli istnieje ryzyko, to zawsze też istnieje sposób, by zminimalizować jego potencjalne następstwa. Często jednak sposób ten jest drogi i bardzo skomplikowany. W sytuacji ekstremalnej zarządzanie ryzykiem lub/i kryzysem bywa najczęściej sztuką wyboru najmniejszego zła.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bera, A., Zarębski, S. (2006). Ubezpieczenia finansowe jako instrument wspomagający finansowanie przedsiębiorstw kredytem kupieckim. W: *Finansowanie działalności gospodarczej w Polsce. Wybrane aspekty* (s. 67–88), I. Pruchnicka-Grabias, A. Szelągowska (red.). Warszawa: CeDeWu.
2. Biały, W., Kuboszek, A. (red.) (2013). *Systemy wspomagania inżynierii produkcji: środowisko i bezpieczeństwo w inżynierii pracy*. Szczecin: Akademia Morska w Szczecinie.
3. Blajer, R. (1999). *Gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe w obrocie międzynarodowym*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości.
4. Borkowski, P. (2008). *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
5. Dubisz, S. (red.) (2003). *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 3. Warszawa: WN PWN.

6. Grzybowski, W. (1984). *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*. Lublin: UMCS.
7. Holenweger, M., Jager, M.K., Kernic, F. (Eds.) (2017). *Leadership in extreme situations*. Cham: Springer.
8. Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: University of Boston Press.
9. Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa: Ossolineum.
10. Krasodomska, J. (2008). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach*. Warszawa: PWE.
11. Kreczmańska-Gigol, K., Gigol, T. (2022). *Analiza finansowa z perspektywy HR Business Partner*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
12. Kreczmańska-Gigol, K. (2021). *Ryzyko faktora w transakcjach faktoringowych*. Warszawa: Difin.
13. Lasek, Ł., Olejniczak-Michalska, A. (2024). *Odpowiedzialność prawna za nieprzestrzeganie sankcji*. Warszawa: Wardynscy i Wspólnicy.
14. Menkes, J., Kociołek-Pęksa, A. (2017). Problematyka sankcji i countermeasures w prawie międzynarodowym publicznym – wymiar filozoficznoprawny. W: *Prawo i polityka w sferze publicznej: perspektywa wewnętrzna* (s. 87–103), P. Jabłoński, J. Kaczor, M. Pichlak (red.). Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
15. Moore, P. (1972). *Risk in Business Decision*. Londyn: Longman.
16. Nahodko, S. (2001). *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
17. Pajewska-Kwaśny, R. (2015). Istota ryzyka. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 93–100), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
18. Śliwiński, A. (2012). *Przestrzenne zróżnicowanie ryzyka ubezpieczeniowego a efektywność ubezpieczeń na życie. Ryzyko – popyt – zysk*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
19. Świdorski, J. (1999). *Finanse banku komercyjnego*. Warszawa: Biblioteka Menadżera i Bankowca.
20. Vaughan, E., Vaughan, T. (1999). *Fundamentals of Risk and Insurance*. Nowy Jork: John Wiley & Sons.
21. Wiatr, M. (2008). *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
22. Williams, C.A. Jr., Smith, M.L., Young, P.C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Warszawa: WN PWN.
23. Wiśniewski, B. (red.) (2011). *Bezpieczeństwo w teorii i w badaniach naukowych*. Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczycie.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Bednaruk, W. (2018). Ryzyko wojenne w polityce polskich zakładów ubezpieczeniowych przed II wojną światową, *Studia z Dziejów Państwa i Prawa*, 21(1), s. 227–237. DOI: 10.34697/2450-6095-sdpipp-21-013.
2. Borcz, A., Kozioł, W., Ciepliński, A., Machniak, Ł. (2015). Bezpieczeństwo pracy i system ratownictwa górniczego w kopalniach odkrywkowych w Polsce. Część 1, *Przegląd Górniczy*, 12, s. 82–89.

3. Borys, B. (2004). Sytuacje ekstremalne i ich wpływ na stan psychiczny człowieka, *Psychiatria*, 1(2), s. 97–105.
4. Brzeziński, M. (2013). Sytuacja kryzysowa w rozumieniu ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym – analiza pojęcia, *Kwartalnik Naukowy OAP UW „e-Politikon”*, (6), s. 80–99.
5. Daniluk, M. (1995). Podstawy strategii inwestowania na rynku kapitałowym, *Bank i Kredyt*, 10, 16 października, *Bankowe ABC*, s. 6.
6. Fiedorczuk, M. (2018). Polsko-rosyjska wymiana handlowa a sankcje ekonomiczne i embargo, *Ekonomia Międzynarodowa*, (22), s. 32–43.
7. Galeński, L. (2005). System prawa w społeczeństwie, *Krakowskie Studia Małopolskie*, 9, s. 9–14.
8. Gigol, T. (2024). Integratorzy czy stratedzy? Społecznie odpowiedzialne przywództwo w polskich przedsiębiorstwach, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (198), s. 131–144.
9. Gigol, T., Kreczmańska-Gigol, K., Pajewska-Kwaśny, R. (2021). Socially Responsible Leadership's Impact on Stakeholder Management, Staff Job Satisfaction and Work Engagement, *European Research Studies Journal*, 24(4), s. 775–805.
10. Gigol, T., Sypniewska, B.A. (2017). Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym, *e-mentor. Czasopismo naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, (572), s. 59–66.
11. Jacuch, A. (2024). Odporność systemów transportowych NATO podczas zimnej wojny i obecnie, *Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego*, 18, s. 981–996.
12. Jarmoszko, S. (2020). „Sytuacja” jako kategoria analizy bezpieczeństwa człowieka, *Colloquium*, 12(2), s. 47–64. DOI: 10.34813/13coll2020.
13. Kasprzyk, A. (2016). Vacatio legis Institution – Sense and Meaning, *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie*, 9, s. 59–72.
14. Kleczkowska, A. (2020). Sankcje ustanawiane przez Radę Bezpieczeństwa ONZ a państwa nieczłonkowskie ONZ, *Roczniki Nauk Prawnych*, 30(3), s. 45–63.
15. Niesiołowski, J. (2017). Leges imperfectae w prawie, *Gdańskie Studia Prawnicze*, (XXXVIII), s. 593–602.
16. Pieczywok, A. (2014). Edukacja dla bezpieczeństwa i jej możliwości oddziaływania na człowieka, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Agrobiznesu w Łomży*, (55), s. 61–86.
17. Rogowski, W. (2018). Zasób i inflacja przepisów prawa w Polsce (z uwagami porównawczymi), *Głos Prawa. Przegląd Prawniczy Allerhanda*, 1(1–2), s. 13–33.
18. Stefaniuk, M. (2022). Stopień realizacji zasady odpowiedniego vacatio legis w polskiej praktyce parlamentarnej w latach 2011–2021 – wybrane problemy, *Acta Iuris Stetinensis*, 41(5), s. 101–121.
19. Szczucki, K., Olszówka, M. (2025). Powrót do prawa powielaczowego? Rzec o wytycznych Ministra Zdrowia z 30 sierpnia 2024 roku, *Prawo i Więź*, 57(4), s. 789–818.
20. Szlązak, J. (2013). Wpływ zagrożeń naturalnych na bezpieczeństwo pracy w kopalniach, *Górnictwo i Geologia*, t. 8, z. 1, s. 113–123.
21. Thlon, M. (2013). Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 902(02), s. 17–36.

22. Wiśniewska, M. (2005). Sankcje ekonomiczne Unii Europejskiej, *Studia Europejskie*, 2, s. 29–43.

Materiały internetowe

1. Business Insider Polska (2023). *Te firmy wciąż działają w Rosji. Znamy zaktualizowaną „listę wstydu”*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/te-firmy-wciaz-dzialaja-w-rosji-znamy-zaktualizowana-liste-wstydu/c3h6m7c> (dostęp: 15.02.2026).
2. Business Insider Polska (2024). *Rosja stworzyła „czarną listę”. Są na niej prezydenci i premierzy „wrogich krajów”*, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/rosja-stworzyła-czarna-liste-sa-na-niej-prezydenci-wrogich-krajow/48fc4q7> (dostęp: 15.02.2026).
3. GrantThornton (2023). *Kary za naruszenie sankcji na Rosję i Białoruś w praktyce*, <https://grantthornton.pl/publikacja/kary-za-naruszenie-sankcji-na-rosje-i-bialorus-w-praktyce/> (dostęp: 15.02.2026).
4. Money.pl (2024). *Nowa lista wstydu. Te firmy handlują z Rosją, jakby nic się nie stało*, <https://www.money.pl/gospodarka/handluj-z-rosja-jakby-nic-sie-nie-stalo-na-liscie-wstydu-wielkie-marki-7101708056275616a.html> (dostęp: 15.02.2026).
5. Trusewicz, I. (2026). *20 pakiet sankcji – bez znieczulenia wobec Rosji i jej sojuszników*, <https://www.rp.pl/gospodarka/art43765921-20-pakiet-sankcji-bez-znieczulenia-wobec-rosji-i-jej-sojusznikow> (dostęp: 15.02.2026).
6. *Wielki słownik języka polskiego* (b.d.). <https://wsjp.pl/haslo/podglad/61184/prawo-powielaczowe> (dostęp: 12.05.2026).
7. WNP.pl (2026). *20. pakiet sankcji na Rosję coraz bliżej. Na celowniku m.in. rafinerii*, <https://www.wnp.pl/rynki/20-pakiet-sankcji-na-rosje-coraz-blizej-na-celowniku-m-in-rafinerie,1027369.html> (dostęp: 15.02.2026).
8. Zdrojewski, D. (2025). *Randki albo „czarna lista” i wojna. W Rosji padł absurdalny pomysł*, <https://wydarzenia.interia.pl/ukraina-rosja/news-randki-albo-czarna-lista-i-wojna-w-rosji-padl-absurdalny-pom,nId,22168642> (dostęp: 15.02.2026).

Corporate Risk in Extreme Situations: Revolution, Epidemic and War

Abstract

The aim of the article is to identify the impact of extreme situations on enterprise operation and risks. Participant observation and case study methods were used. The article is based on the experience and observations gathered by one of the authors while working in the United Arab Emirates during the Arab Spring, in Ukraine during the Maidan and the annexation of Crimea, and in Russia during the COVID-19 pandemic and the first two years of the Russian – Ukrainian war. Extreme crisis situations that occurred in real life are presented. One of the authors knew them from her own experience and from the experience of the companies she worked with. Based on specific situations, the article presents

the way in which an extreme crisis situation creates new, previously unknown types of corporate risk or aggravates individual, pre-existing risks, reinforcing them, giving a new dimension to a risk or even transforming one type of risk into another. It also indicates how the priorities of a risk manager and decision-maker change in extreme conditions and how their work changes. The article posits that various risk types (reputational, regulatory, business continuity, partnership, tax and other risks) turn into financial risk in an emergency situation. The most salient conclusions and lessons that one of the authors has gleaned from several years of work in countries affected by various types of extreme crisis situations, that is, based on participatory observations, are also presented.

Keywords: corporate risk, extreme crisis situations, risk management, risk manager, decision-making in extreme conditions
