

**Agnieszka Pawłowska, Maciej Pawłowski**

Uniwersytet Szczeciński

---

## **PRZESŁANKI WYKORZYSTANIA OCHRONY UBEZPIECZENIOWEJ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW\***

---

**Streszczenie:** W niniejszym artykule dokonano prezentacji wykorzystania ochrony ubezpieczeniowej w systemie zarządzania ryzykiem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W pierwszej części omówiono istotę procesu zarządzania ryzykiem, przyczyny rozwoju tejże koncepcji oraz charakter funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce. Ostatnia część artykułu, prezentując zarówno teoretyczne, jak i praktyczne podejście do zastosowania ubezpieczeń w ramach procesu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, wskazuje na dalsze perspektywy rozwoju tego typu ochrony na polskim rynku w najbliższym czasie.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, zarządzanie ryzykiem, ubezpieczenia.

### **1. Wstęp**

Działalność podmiotów gospodarczych reprezentujących sektor MŚP w Polsce charakteryzuje się wysokim poziomem ekspozycji na ryzyko, które generowane jest przez niezależne otoczenie lokalne, krajowe czy międzynarodowe oraz wskutek bezpośrednich działań przedsiębiorstwa jako podmiotu ryzyka. Ze względu na wyzwania współczesnej gospodarki oraz oddziaływanie losowych czynników zewnętrznych świadomość występowania ryzyka oraz opracowana koncepcja zarządzania ekspozycją na ryzyko jest obecnie warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

Miejsce oraz znaczenie ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa ewoluowało w ciągu wieków. Początkowo, zarówno w nauce, jak i w praktyce, koncentrowano się jedynie na konieczności świadomego korzystania z ubezpieczeń, tak by nakłady na ubezpieczenie były jak najbardziej efektywne, a ochrona projektowana na miarę potrzeb przedsiębiorstw w tym zakresie. Jednak w efekcie przemian

---

\* Publikacja powstała w ramach grantu promotorskiego nr N N113 080939, termin realizacji 2010-2013.

implikowanych przez rozwój nowoczesnych koncepcji zarządzania ryzykiem w pierwszej połowie XX wieku ubezpieczenie zmieniło swoją rolę, stając się jedną z metod wykorzystywanych w procesie zarządzania ryzykiem, której zastosowanie powinno być poprzedzone dokonaniem identyfikacji, oceny oraz selekcji ryzyka, na podstawie której konstruowany jest program ubezpieczeniowy dla konkretnego przedsiębiorstwa.

## **2. Zarządzanie ryzykiem z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw**

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest stosunkowo „młoda” dziedziną, która zaczęła się rozwijać na gruncie przedsiębiorstw amerykańskich w latach 60. ubiegłego wieku.

Na skutek ewolucji mechanizmów ograniczania ryzyka i finansowania ewentualnych strat towarzyszących przedsięwzięciom gospodarczym zarządzanie ryzykiem stało się pojęciem bezpośrednio włączonym w strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmującym szerszy zakres niż ubezpieczenie i zyskało rangę dyscypliny naukowej [Ronka-Chmielowiec 2009, s. 41].

### **2.1. Przyczyny rozwoju koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie**

Jedną z głównych przyczyn wzrostu zainteresowania tematyką zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie były odnotowane w ciągu ostatnich dwóch dekad bankructwa korporacji, takich jak Enron czy Worldcom, oraz upadek banków: Barings Bank, Lehman Brothers, Daiwa, Sumitomo, NatWest Markets itp. Pomimo iż wszystkie spośród wymienionych należą do najbardziej znanych globalnych gigantów, zagrożenie wzrostem ryzyka dotyczy również mniejszych, lokalnych przedsiębiorców. Zarówno w dużej korporacji, jak i w małym przedsiębiorstwie występują obawy związane z podejmowaniem właściwych decyzji czy też posiadaniem stosownych umiejętności kontrolowania i realizowania zadań w zmieniającym się otoczeniu. W takim przypadku zarządzający dużą korporacją powinni opracować i wdrożyć kompleksowy system zarządzania ryzykiem, wspomagający funkcjonowanie organizacji na rynku, natomiast działania przedstawicieli małych przedsiębiorstw należałoby ograniczyć do poziomu adaptacji jedynie wybranych elementów tejże metodologii [Rudnicki, Słobosz 2009, s. 4].

Innym przykładem wzrostu znaczenia procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest [Mączyńska 2009, s. 81]:

- włączenie przez agencje ratingowe wymogu posiadania systemu zarządzania ryzykiem jako czynnika niezbędnego do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa (np. Standard & Poor's);

- wprowadzenie zasad ładu korporacyjnego<sup>1</sup> (*corporate governance*) w podmiocie gospodarczym, które powinny zagwarantować przestrzeganie procedur organizacyjnych i kontrolnych, umożliwiających pomiar i sterowanie ryzykiem podmiotu;
- pojawienie się nowych, bardziej złożonych rodzajów ryzyka;
- procesy globalizacji i konkurencja transnarodowa.

## 2.2. Charakter systemu zarządzania ryzykiem w sektorze MŚP

W Polsce zarządzanie ryzykiem kojarzone jest przede wszystkim z przedsiębiorstwami sektora finansowego, a ściślej ubezpieczeniami, kredytami czy inwestycjami giełdowymi. Przedsiębiorstwa reprezentujące pozostałe niefinansowe branże, nie dysponując formalnym rejestrem ryzyka oraz wdrożonymi metodami jego identyfikacji i oceny, prowadzą proces zarządzania ryzykiem często w sposób nieświadomy i niesystematyczny. Analiza potencjalnych zagrożeń dokonywana jest jedynie wycinkowo, skupiając się głównie na ryzyku finansowym i zdarzeniach losowych. W konsekwencji nie wszystkie rodzaje ryzyka są właściwie zidentyfikowane oraz objęte adekwatnymi procedurami zaradczymi [Kwiecińska 2005, s. 110].

Dla potwierdzenia powyższych rozważań warto zaprezentować wnioski, które zawiera raport AON Polska z 2009 r., zatytułowany „Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce”<sup>2</sup>. Podstawowy element badania poruszał kwestię poziomu przygotowania polskich przedsiębiorców do kompleksowego zarządzania ryzykiem. Porównanie uzyskanych wyników z rezultatami badania globalnego wskazuje na zdecydowanie niższy stopień ogólnego przygotowania w odniesieniu do kluczowych grup ryzyka zagrażających polskim przedsiębiorcom. Sytuację prezentuje tab. 1.

Jak widać, zarządzanie ryzykiem na poziomie polskich przedsiębiorstw nie gwarantuje skutecznej ochrony oraz nie pozwala na bezpieczne wykorzystywanie pojawiających się szans [Szczerbak 2009, s. 49]. Sytuacja ta dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw z sektora MŚP, które napotykają wiele następujących trudności [Kaczmarek 2008, s. 109-111]:

- brak specjalistów w zakresie *risk management*;
- słaba pozycja i siła negocjacyjna w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami;

---

<sup>1</sup> W Polsce ogłoszono zasady ładu korporacyjnego autorstwa Komitetu Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance. W 2007 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie przyjęła te zasady pod nazwą: „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”; obowiązują one od 1 stycznia 2008 r. [Internet 1].

<sup>2</sup> W badaniu wzięło udział 106 respondentów z różnych sektorów polskiej gospodarki. Większość badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy prywatne (87% – z czego 46% to przedsiębiorstwa z sektora MŚP) przy 13-procentowym udziale spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych [Słobosz, Ziomko 2009, s. 13].

- ograniczony przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a towarzystwami ubezpieczeniowymi i bankami;
- ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania;
- brak narzędzi skutecznej kontroli ryzyka.

**Tabela 1.** Przygotowanie firm do zarządzania ryzykiem

Nr	Ranking ryzyka w Polsce	Formalny plan działania odsetek organizacji	Globalny ranking ryzyka	Formalny plan działania odsetek organizacji
1	Spowolnienie gospodarcze	20	Spowolnienie gospodarcze	60
2	Wahania kursów walut	43	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	65
3	Wahania cen surowców	27	Przerwa w działalności	79
4	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	15	Wzrastająca konkurencja	71
5	Wzrastająca konkurencja	19	Wahania cen surowców	77
6	Kontrahenci – należności handlowe	36	Utrata reputacji	58
7	Przepływy pieniężne/ryzyko płynności	27	Przepływy pieniężne/ryzyko płynności	75
8	Utrata danych	18	Zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw	70
9	Zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw	10	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	81
10	Utrata reputacji	8	Niepowodzenia w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	68

Źródło: [Słobosz, Ziomko 2009, s. 22].

Nadmienić warto, iż w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem w pierwszej kolejności małe i średnie przedsiębiorstwa korzystają z metod wewnętrznych mających charakter zapobiegawczy, mieszczący się w zakresie dobrych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak nie każde zagrożenie można w ten sposób wyeliminować. Niekiedy istnieje konieczność poniesienia wyższych kosztów i zlecenia działalności obciążonej ryzykiem na zewnątrz przedsiębiorstwa. Ze względu na ograniczoną możliwość dywersyfikacji instrumentów transferu ryzyka w sektorze MŚP do innych podmiotów zainteresowanych jego przejęciem spośród zewnętrznych metod ograniczania ryzyka wśród małych i średnich przedsiębiorstw najszersze wykorzystanie znajdują **produkty ubezpieczeniowe**.

### 3. Asekuracja ryzyka przez wykup ubezpieczenia – próba oceny

Działalność ubezpieczeniowa uzasadniona jest występowaniem ryzyka. Natomiast sama idea ubezpieczeń powstała w wyniku dążenia do ograniczenia lub wyłączenia zdarzeń losowych występujących w postaci niszczącego oddziaływania sił przyrody lub będących skutkiem działalności człowieka [Ronka-Chmielowiec 2000, s. 11].

Włączenie ubezpieczenia w struktury zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa sprawiło, że bez wątpienia stało się ono metodą o fundamentalnym znaczeniu dla całego procesu, zwłaszcza w odniesieniu do tych rodzajów ryzyka, których wystąpienie może powodować liczne straty w przedsiębiorstwie. Opierając się na najbardziej popularnych ubezpieczeniach zabezpieczających mienie przedsiębiorstwa, za doskonały przykład uznać można tradycyjne ryzyko ogniowe, które poza faktem wystąpienia szkody niesie za sobą wiele strat pośrednich związanych z przerwą w działalności gospodarczej. W przypadku pożaru ubezpieczyciel pokrywa koszty odtworzenia zniszczonego mienia, a za dodatkową opłatą umożliwia transfer ryzyka strat finansowych na zakład ubezpieczeń, zabezpieczając w ten sposób osiągnięcie oczekiwanego wyniku finansowego w okresie nieplanowanego przestoju przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność ubezpieczenia należy rozpatrywać przez pryzmat kryteriów istotnych dla oceny i wyboru metod zarządzania ryzykiem. Z praktycznego punktu widzenia jako najważniejsze należy wskazać następujące kryteria: skuteczność, koszt, dodatkowe korzyści, przymus i dostępność.

O **skuteczności** ubezpieczenia stanowi pełność i pewność kompensacji doznanych strat. Oba te czynniki determinuje zakres ochrony ubezpieczeniowej, który powinien być zaprojektowany odpowiednio do potrzeb konsumenta i dodatkowo zapewniać ochronę w postaci nadzoru w obszarze ubezpieczeń (przepisy regulujące stosunek ubezpieczenia, istnienie instytucji gwarancyjnych, sądowa kontrola zasadności roszczeń) oraz realność ochrony ubezpieczeniowej, która zakłada brak pomyłki w ekonomicznej i prawnej ocenie ubezpieczenia [Kwiecień 2007, s. 555-556].

Drugim istotnym czynnikiem, który decyduje o konkurencyjności ubezpieczenia, jest **koszt** jego wykorzystania. Najlepszą metodą zarządzania ryzykiem oczywiście będzie ta, która gwarantuje realny i satysfakcjonujący dla przedsiębiorstwa poziom zabezpieczenia przy jak najniższym koszcie. W przypadku ubezpieczenia bezpośredni i podstawowy koszt stanowi wysokość składki ubezpieczeniowej, czyli cena wyrażona w pieniądzu, za którą zakład ubezpieczeń gwarantuje pokrycie ewentualnych strat w ustalonym zakresie. Analizując koszty związane z wykorzystaniem ubezpieczenia jako metody zarządzania ryzykiem, należy uwzględnić również dodatkowe koszty w postaci kosztów działań prewencyjnych, kosztów związanych z dochodzeniem roszczeń, kosztów ponoszenia ryzyka w udziale własnym, kosztów niepewności związanej z możliwością odmowy wypłaty odszkodowania oraz kosztów dostępności ubezpieczenia [Ronka-Chmielowiec 2009, s. 87-88].

**Dodatkowe korzyści** związane z wykorzystaniem ubezpieczenia jako metody zarządzania ryzykiem należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: świadczenia ubezpieczyciela oraz korzyści stanowiących pochodną posiadania ubezpieczenia. W ramach świadczeń oferowanych przez zakład ubezpieczeń wyróżnia się: analizę ryzyka i prewencji (doradztwo dla przedsiębiorstw, ocenę ryzyka w przedsiębiorstwach, ocenę ryzyka inwestycji, techniczne szkolenia i kursy, wydawanie publikacji) oraz administrowanie roszczeniami, które w praktyce przekładają się na mniejszy rozmiar zobowiązań, a w dłuższym horyzoncie na niższy koszt ubezpieczenia. W grupie korzyści stanowiących pochodną posiadania ubezpieczenia wskazać można: elastyczność ubezpieczenia i względnie dużą dostępność, dyscyplinowanie (kontraktowy charakter ubezpieczenia) oraz poczucie bezpieczeństwa [Kwiecień 2007, s. 557-558].

**Przymus** ubezpieczenia określonych rodzajów ryzyka wynika z przepisów prawa. Przepisy te mogą zarówno narzucać obowiązek ubezpieczenia, jak i wprowadzać ściśle regulacje kształtu umowy ubezpieczeniowej.

Ostatnim kryterium, które przesądza o przewadze ubezpieczenia na tle pozostałych metod zarządzania ryzykiem, jest **dostępność**. Dostępność można pojmować jako możliwość ubezpieczenia danego ryzyka. Zasadniczo stwierdzić należy, iż jeżeli istnieje zakład ubezpieczeń gotowy przyjąć dane ryzyko do ubezpieczenia, to takie ryzyko można uznać za ubezpieczalne [Ronka-Chmielowiec 2009, s. 91]. W odniesieniu do produktów ubezpieczeniowych dostępność wyznacza się również elastycznością metody, czyli możliwością jej przystosowania do określonych potrzeb przedsiębiorstwa.

Omawiając zastosowanie oraz pozycję konkurencyjną ubezpieczenia w kontekście zarządzania ryzykiem, wymienić należy następujące powody, dla których małe i średnie przedsiębiorstwa w przeważającej liczbie korzystają z produktów ubezpieczeniowych [Monkiewicz, Gąsioriewicz 2010, s. 55-56]:

- ubezpieczenie pozwala zdjąć ryzyko z osób związanych w jakikolwiek sposób z przedsiębiorstwem, dla których pozostawienie ryzyka będzie stanowiło dodatkowy koszt;
- koszty transakcyjne ubezpieczenia mogą być niższe niż oczekiwany koszt upadłości;
- korzyści wynikające z ubezpieczenia obejmują nie tylko finansowe pokrycie roszczeń, lecz również usługi związane z administrowaniem roszczeniami;
- ubezpieczenie zwiększa motywację do inwestowania;
- zakład ubezpieczeń może być pomocny przy monitorowaniu czynności obciążonych ryzykiem;
- ubezpieczenie pozwala zmniejszyć oczekiwane zobowiązania podatkowe przedsiębiorstwa, ponieważ jego wykupienie umożliwia ograniczenie wielkości zmian przychodu przed opodatkowaniem, zabezpieczając w ten sposób wartość bieżących odpisów.

Poza wymienionymi powyżej przesłankami wykupu ochrony ubezpieczeniowej przez przedsiębiorstwa zastosowanie tego instrumentu w strukturach zarządzania ryzykiem przynosi zarówno określone korzyści, jak i ograniczenia, które zestawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Korzyści i ograniczenia wynikające z zastosowania ubezpieczenia jako metody zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Korzyści	Ograniczenia
Nieograniczona podaż usług ubezpieczeniowych	nieubezpieczalność niektórych grup ryzyka
Powszechna dostępność ubezpieczenia	ograniczona pojemność finansowa ubezpieczyciela
Szybkość kompensacji	zasada ograniczonej kompensacji
Względna pewność kompensacji uwarunkowana potencjałem finansowym zakładów ubezpieczeń	możliwość odmowy ochrony ubezpieczeniowej
Bezkonfliktowy charakter procedur odszkodowawczych	przedłużanie się procesów likwidacyjnych w praktyce
Względna taniość ubezpieczenia	groźba niewypłacalności zakładu ubezpieczeń
Ubezpieczenie pozwala zaangażować się w działalność wymagającą posiadania zasobów, które są aktualnie jeszcze poza jego zasięgiem (dotyczy głównie przedsiębiorstw z sektora MŚP)	słabsza pozycja ubezpieczonego, a przy tym brak standaryzacji ogólnych warunków ubezpieczenia i swoboda interpretacyjna, szczególnie w przypadku ubezpieczeń dobrowolnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Garbiec 2007, s. 21].

Przedstawione powody wykupu ubezpieczenia przez przedsiębiorstwa oraz korzyści i ograniczenia, jakie mogą wynikać w związku z zastosowaniem ubezpieczenia w ochronie przed ryzykiem, ukazują, iż dokonując oceny zasadności zastosowania ubezpieczeń w przedsiębiorstwie, nie można ograniczyć się jedynie do finansowego aspektu mechanizmu transferu ryzyka (strumienia odszkodowań i świadczeń oraz strumienia składek). Przedsiębiorstwo powinno być świadome także innych pozytywnych i negatywnych następstw wykupu ubezpieczenia, z których wiele oddziałuje na potencjał zarobkowy przedsiębiorstwa i zdolność generowania wartości dodanej [Hadyniak, Monkiewicz 2010, s. 244].

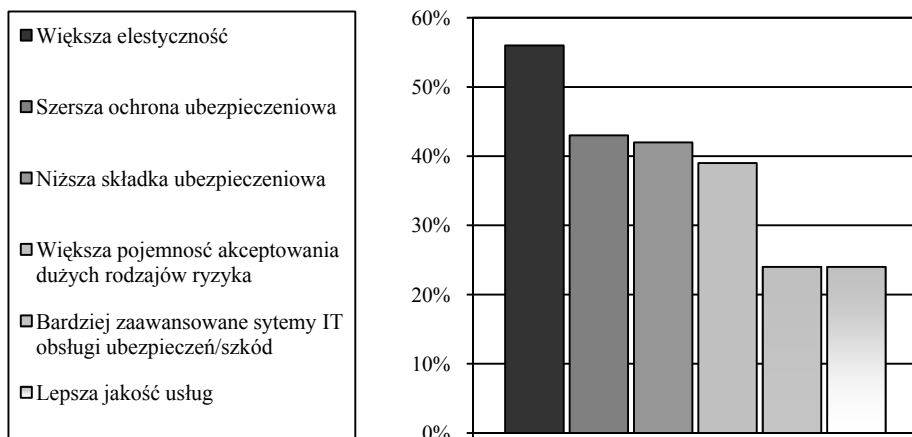
Celem podsumowania warto przedstawić analizę kryteriów, jakimi kierują się przedsiębiorcy przy wyborze zakładu ubezpieczeń i produktu ubezpieczeniowego. Usługi oferowane przez zakłady ubezpieczeń na ogół są bardzo podobne. Różnią się jednak istotnie w szczegółach wyznaczających ostateczną jakość dostawcy usługi ubezpieczeniowej. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w raporcie AON Polska w tab. 3 dokonano hierarchizacji kryteriów, jakimi kierują się przedsiębiorcy przy wyborze ubezpieczyciela.

Dodatkowo w ramach badania zapytano respondentów o najbardziej pożądane w ich opinii kierunki zmian na polskim rynku ubezpieczeniowym (zob. rys. 1). Bada-

**Tabela 3.** Hierarchizacja kryteriów wyboru zakładu ubezpieczeń

Kryteria wyboru ubezpieczyciela	
Sprawną likwidacją szkód	1
Doświadczenie w danej branży	2
Finansowa stabilność/rating	3
Niska składka	4
Elastyczność/innowacyjność	5
Długotrwałe relacje	6
Szybkość i jakość wystawianej dokumentacji polisowej	7
Możliwość obsługi międzynarodowych programów ubezpieczeniowych	8
Bliskość, dostępność placówek ubezpieczyciela	9
Kraj pochodzenia spółki-matki ubezpieczyciela	10

Źródło: [Słobosz, Ziomko 2009 s. 31].

**Rys. 1.** Najbardziej pożądane kierunki zmian na rynku ubezpieczeniowym

Źródło: [Słobosz, Ziomko 2009 s. 31].

nie wykazało, iż podstawowym oczekiwaniem względem ubezpieczycieli jest większa elastyczność (56%), szersza ochrona ubezpieczeniowa (43%) oraz rozpoznanie działań zarządzania ryzykiem przez zastosowanie niższej składki (42%). Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza w obliczu kryzysu czy w trakcie wdrażania mechanizmów unijnych wpływających na funkcjonowanie organizacji, przekładają się również na rosnące oczekiwania względem ubezpieczycieli co do większej elastyczności produktów (39%), wprowadzenie bardziej zaawansowanych systemów obsługi szkód (24%) oraz lepszej jakości usług (24%).



## 4. Podsumowanie

Ubezpieczenia dla sektora MŚP stanowią współcześnie ważny element globalnego rynku ubezpieczeń, jak również istotną część programów zarządzania ryzykiem. Pozytywnym aspektem współpracy przedsiębiorstwa z ubezpieczycielem jest przede wszystkim możliwość uzyskania fachowego wsparcia ze strony zakładu ubezpieczeń. Oferta ubezpieczeń przeznaczona dla sektora MŚP wciąż ewoluuje, głównie pod wpływem adaptacji rozwiązań produktowych przyjętych w ubezpieczeniach dla dużych przedsiębiorstw.

Na podstawie tendencji występujących na rynkach rozwiniętych przypuszczać należy, iż wraz ze wzrostem świadomości ubezpieczeniowej oraz możliwości finansowych przedsiębiorców nastąpi intensywny rozwój produktów ubezpieczeniowych, a tym samym poszerzenie systemu zarządzania ryzykiem o nowe rozwiązania.

## Literatura

- Garbiec R., *Ubezpieczenia w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
- Hadyniak B., Monkiewicz J. (red.), *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2010.
- Kaczmarek T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
- Kwiecień I., *Rola i miejsce ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem działalności gospodarczej*, [w:] *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń*, red. M. Marcinkowska, S.T. Wieteska, Difin, Warszawa 2007.
- Kwiecińska M., *Polskim firmom brakuje systemowego zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review” 2005 nr 7/8.
- Mączyńska E. (red.), *Meandry upadłości przedsiębiorstw, klęska czy druga szansa?*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Monkiewicz J., Gąsioriewicz L. (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Ronka-Chmielowiec W. (red.), *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*, AE, Wrocław 2000.
- Ronka-Chmielowiec W., *Zastosowanie metod ilościowych w analizie i ocenie ubezpieczeń dla działalności gospodarczej*, UE, Wrocław 2009.
- Rudnicki R., Słobosz J., *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem – luksus czy konieczność?*, Raport Specjalny, *Zarządzanie ryzykiem*, Stowarzyszenie Polrisk, Warszawa 2009.
- Słobosz J., Ziomko R., *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, Wydawnictwo AON Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Szczerbak M., *Ryzyko strategiczne działalności przedsiębiorstwa i możliwości jego ograniczania*, [w:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, red. A. Fierla, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009.

## Źródło internetowe

[www.corp-gov.gpw.pl](http://www.corp-gov.gpw.pl)

## **THE ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF INSURANCE PROTECTION IN SME RISK MANAGEMENT**

**Summary:** The article presents the concept of implementation an insurance protection in SME risk management. The first part of the paper focuses on risk management essence, benefits of adaptation this kind of strategy in business activity. The last part brings up the theoretical and empirical approach to application insurances in risk management for small- and medium-sized enterprises and points at outlooks of its growth in the Polish market in the next few years.