

WALDEMAR SZCZEPANIAK

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKCIE WSPÓLFINANSOWANYM Z UNII EUROPEJSKIEJ W SZKOLE WYŻSZEJ

**Słowa kluczowe:** zarządzanie ryzykiem, projekt, szkoły wyższe

**Keywords:** risk management, project, higher education

**Klasyfikacja JEL:** G32, I23

### Pojęcie i rodzaje ryzyka

Ryzyko definiuje się jako możliwość wystąpienia zdarzenia, które wpłynie na realizację założonych celów<sup>1</sup>. Ryzykiem nazywamy również niepewność, którą można skwantyfikować<sup>2</sup>. Niepewność natomiast występuje w sytuacji, gdy nie są znane skutki podejmowanych działań, zarówno przez nas samych, jak i przez inne podmioty<sup>3</sup>. Podkreśla się, że niepewność występuje wówczas, gdy możliwy jest więcej niż jeden wynik naszej decyzji<sup>4</sup>. Niepewność możemy także definiować jako kombinację dwóch czynników zmienności i złożoności<sup>5</sup>.

Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej działalności, w tym szczególnie takiej, której efekty są odłożone w czasie. Przy czym należy zauważyć, że im dłuższy horyzont czasowy realizacji przedsięwzięcia, tym wyższe ryzyko<sup>6</sup>.

Większość działań podejmowanych przez publiczne uczelnie akademickie, podobnie jak i innych jednostek, zawiera w sobie element ryzyka. Ryzyko najczęściej utożsamianie

---

<sup>1</sup> M. Jastrzębska: *Identyfikacja rodzajów ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Dylematy i wyzwania finansów publicznych*, red. T. Juja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 247.

<sup>2</sup> A. Damodoran: *Ryzyko strategiczne – podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 30.

<sup>3</sup> K. Opolski, K. Waśniewski: *Zarządzanie jakością i ryzykiem w usługach zdrowotnych*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011, s. 29.

<sup>4</sup> A. Stabryła: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 306.

<sup>5</sup> K. Knedler: *Nowe wyzwania dla administracji publicznej*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym – eliminowanie zagrożeń*, red. A. Kłopotek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

<sup>6</sup> K. Brzozowska: *Ryzyko finansowe w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego*, [w:] *Ryzyko w finansach i bankowości*, red. B. Filipiak, M. Dylewski, Difin, Warszawa 2010, s. 321.

jest z zagrożeniem wykonania planu, choć czasem może ono generować również szansę na jego wcześniejsze bądź lepsze wykonanie. Niezależnie od pozytywnych bądź negatywnych skutków wystąpienia ryzyka, charakteryzuje się ono pewnymi określonymi właściwościami, zaliczamy do nich<sup>7</sup>:

- obiektywność,
- kwantyfikowalność,
- symetryczność,
- wywieranie określonego wpływu.

Ryzyko możemy klasyfikować ze względu na różne kryteria. Podstawowy podział ryzyka ze względu na cele zarządzania ryzykiem wyróżnia ryzyko strategiczne i operacyjne. Ryzyko strategiczne jest rezultatem oddziaływania niekontrolowanych przez jednostkę sił zewnętrznych. Brak kontroli nie oznacza jednak, że jednostka nie może podejmować skutecznych działań w celu ograniczenia tego ryzyka. Natomiast ryzyko operacyjne związane jest ze specyfiką bieżącego funkcjonowania jednostki, tym samym podlega kontroli wewnątrz jednostki<sup>8</sup>.

Jednym z rodzajów ryzyka, często występującego w jednostkach, jest ryzyko związane z przygotowaniem, realizacją i zamknięciem projektu, nazywane ryzykiem projektowym.

Projekt możemy określić jako prezentację opisu realizacji jakiegoś zadania (działania, problemu) ze wskazaniem na jego wykonanie w ściśle określonym czasie<sup>9</sup>. Główną cechą projektu jest określony cel<sup>10</sup>, jakiemu służy jego realizacja, ponadto projekt charakteryzują<sup>11</sup>:

- niepowtarzalność (jednorazowość),
- złożoność,
- określoność (czasowa, kosztowa),
- autonomiczność (częściowa bądź całkowita niezależność).

Analizując ryzyko projektowe, wskazuje się na następujące czynniki je determinujące<sup>12</sup>:

- harmonogram projektu,
- budżet projektu,
- złożoność projektu,
- wymagania jakościowe,

---

<sup>7</sup> M. Jastrzębska: *op.cit.*, s. 247, A. Zachorowska: *Zarządzanie ryzykiem procesów inwestycyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci profesora Mariana Soltysika*, red. D. Kempny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 185–194.

<sup>8</sup> M. Jastrzębska: *op.cit.*, s. 247–248.

<sup>9</sup> A. Stabryła: *op.cit.*, s. 29.

<sup>10</sup> Por. H. Kerzner: *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 17, M. Trocki: *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek: *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 17.

<sup>11</sup> W.R. Duncan: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996, s. 4.

<sup>12</sup> A. Stabryła: *op.cit.*, s.308–309.

- doświadczenie kierownika i członków zespołu w realizacji projektów,
- warunki przygotowania i realizacji projektu.

Specyficznym rodzajem ryzyka jest ryzyko projektowe związane z realizacją projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Ryzyko to może mieć charakter strategiczny, operacyjny lub strategiczno-operacyjny i będzie związane z<sup>13</sup>:

- realizacją i oceną projektów inwestycyjnych,
- finansowaniem projektów ze zwrotnych źródeł finansowania,
- realizacją procedur zamówień publicznych,
- pozyskiwaniem i rozliczaniem środków unijnych,
- partnerstwem publiczno-prywatnym.

Ryzyko stanowi nieodłączny element realizacji projektu, dlatego tak ważne jest podjęcie działań zarządczych, mających na celu jego optymalizację.

### Proces zarządzania ryzykiem projektowym

Podstawowa definicja zarządzania określa je jako zestaw działań, składający się z planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli, ukierunkowanych na zasoby organizacyjne i nastawionych na realizację celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>14</sup>. Zarządzanie definiowane jest również jako ukierunkowane oddziaływanie na obiekt zarządzania, mające na celu utrzymanie go w istniejącym stanie bądź transformację w nowy stan<sup>15</sup>. Zarządzanie ryzykiem<sup>16</sup> możemy więc utożsamiać z procesem podejmowania działań dotyczących poziomu ryzyka w danej jednostce, ukierunkowane na osiągnięcie przez tę jednostkę ryzyka na akceptowalnym poziomie. Mając na uwadze powyższe, zarządzanie ryzykiem powinno stanowić element składowy zarządzania danym podmiotem i należałoby ująć je w jego strategii<sup>17</sup>. Natomiast częścią składową procesu zarządzania ryzykiem jednostki powinno stać się zarządzanie ryzykiem projektu<sup>18</sup>.

<sup>13</sup> M. Jastrzębska: *op.cit.*, s. 249–250.

<sup>14</sup> J. Kisielnicki: *Zarządzanie – jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 14.

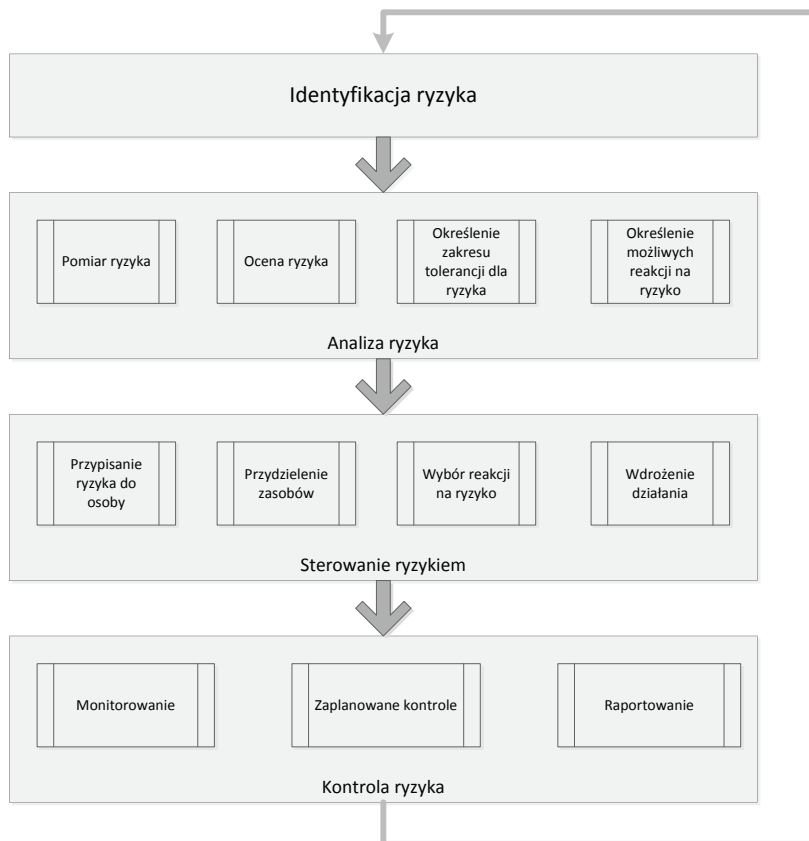
<sup>15</sup> L. Worobjow: *Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2011, s. 13.

<sup>16</sup> Por. A. Wójcik-Mazur: *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 73, S. Łęgowik-Świącik: *Zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 690, Szczecin 2012, s. 49–58.

<sup>17</sup> Zob. szerzej K. Jajuga: *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

<sup>18</sup> Zob. szerzej: A. Korombel: *Zarządzanie ryzykiem na przykładzie metodyki PRINCE2*, [w:] *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej – nowe wyzwania i możliwości*, red. A. Uziębło, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2011, s. 61–73.

Należy zwrócić uwagę, że zarządzanie ryzykiem w projekcie jest procesem obejmującym sekwencyjne wykonywanie działań<sup>19</sup>. Elementy składowe procesu zarządzania ryzykiem zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem projektowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kłopotek: *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym. Eliminowanie zagrożeń*, red. A. Kłopotek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 36; W.R. Drożdżyński: *Zarządzanie ryzykiem na przykładzie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie*, [w:] *Zarządzanie w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. J.J. Brdulak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 58.

Pierwszym etapem zarządzania ryzykiem jest zidentyfikowanie zagrożeń, których wystąpienie może wpłynąć na realizację projektu. Zagrożenia te po zarejestrowaniu podda-

<sup>19</sup> Por. E. Skrzypek, M. Hofman: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 166.

wane są w etapie drugim analizie. Po zmierzeniu poziomu danego ryzyka następuje ocena realności i możliwych skutków wystąpienia zdarzenia. Ocenę zagrożenia możemy przeprowadzić w oparciu o dwa główne czynniki:

- prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- siłę oddziaływania na projekt, wyrażoną np. wysokością strat.

Przypisując ocenie wymienionych czynników wartości liczbowe, a następnie określając współczynnik ryzyka poprzez ich pomnożenie, otrzymamy mapę ryzyka projektowego. Wariant oparty o trzystopniową skalę oceny zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Trzystopniowy system punktowej oceny ryzyka

Wysokość straty	Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia		
	Małe = 1	Średnie = 2	Duże = 3
Mała = 1	1	2	3
Średnia = 2	2	4	6
Duża = 3	3	6	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Jajuga: *Teoretyczne podstawy pomiaru ryzyka*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 39.

Analizując dane z tabeli 1 widzimy, że współczynnik ryzyka przyjmuje wartości z zakresu od 1 do 9, przy czym wyodrębnić możemy sześć poziomów ryzyka w projekcie:

- 1 – ryzyko nieistotne,
- 2 – ryzyko incydentalne,
- 3 – ryzyko zwykłe,
- 4 – ryzyko istotne,
- 6 – ryzyko wysokie,
- 9 – ryzyko ekstremalne.

Ryzyko o współczynniku 1 jest najmniejszym zagrożeniem dla projektu, a ryzyko o współczynniku 9 stanowi największe zagrożenie dla jego realizacji.

Ważnym elementem w analizie ryzyka jest określenie zakresów tolerancji dla danego zagrożenia, reakcja na ryzyko następuje nie w momencie wystąpienia ryzyka, ale tylko wówczas, gdy przekroczony zostanie zakres tolerancji. Na etapie analizy ryzyka należy również określić możliwe warianty reakcji na ryzyko. Do najczęściej stosowanych zaliczamy<sup>20</sup>:

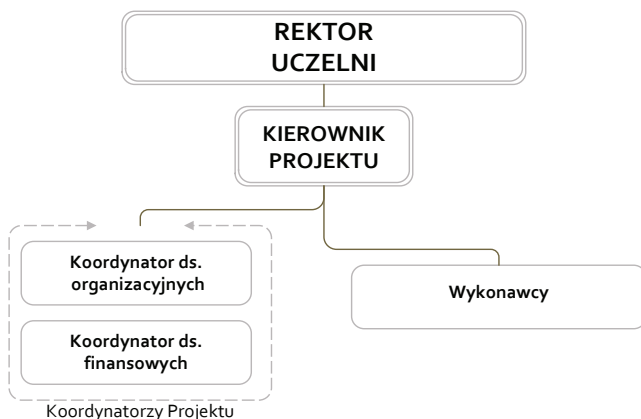
- unikanie,
- akceptację,

<sup>20</sup> A. Zachorowska: *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 157–164.

- przeniesienie,
- redukowanie,
- tworzenie rezerw.

Sterowanie ryzykiem ma na celu w pierwszej kolejności przypisanie ryzyka do osoby w projekcie. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za dane ryzyko w projekcie powinno nastąpić w oparciu o zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Niezależnie od ukształtowanej struktury organizacyjnej i istniejących stosunków podległości, ostateczną decyzję o wyborze reakcji na wystąpienie zagrożenia w projekcie powinien podejmować kierownik projektu lub Rektor uczelni. Należy pamiętać, że zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, działalnością uczelni publicznej kieruje Rektor, który pozostaje przełożonym wszystkich pracowników, studentów i doktorantów uczelni<sup>21</sup>.

Zarządzając ryzykiem w projekcie, należy opierać się na istniejącej strukturze organizacyjnej. W uczelni wyższej schemat organizacji projektu może przyjąć formę zaprezentowaną na rysunku 2.



Rysunek 2. Uproszczona struktura organizacyjna projektu w uczelni publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Wybrane zagrożenia związane z realizacją projektu przez uczelnię publiczną, wraz ze wskazaniem możliwych osób odpowiedzialnych oraz wariantów reakcji na ryzyko przedstawiono w tabeli 2. Wymienione w niej rodzaje ryzyka zidentyfikowane zostały w oparciu o analizę prowadzonych rejestrów ryzyka w projektach. Należy zauważyć, że wszystkie wymienione ryzyka stanowią część głównego zagrożenia, związanego z uznaniem części

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (DzU nr 164, poz. 1365, z późn. zm.), art. 66.1.

bądź całości kosztów projektu za niekwalifikowane, co skutkować będzie koniecznością sfinansowania ich ze środków własnych uczelni.

Tabela 2

Wybrane zagrożenia realizacji projektu unijnego w publicznej szkole wyższej

Opis ryzyka	Osoba odpowiedzialna	Współczynnik ryzyka	Reakcja na ryzyko
Ryzyko opóźnień w realizacji projektu związane z wydłużeniem procedury zamówień publicznych	Kierownik projektu	4	Unikanie – rozpoczęcie procedury odpowiednio wcześniej Plan rezerwowy – przesunięcie realizacji zadania w harmonogramie
Ryzyko braku środków lub nie przyznania ich przez uczelnię na prefinansowanie kosztów projektu	Kierownik projektu Koordynator ds. finansowych	4	Unikanie – rozpoczęcie procedury zabezpieczenia środków w budżecie Uczelni na dany rok odpowiednio wcześniej
Ryzyko rozwiązania umowy o dofinansowanie, co uniemożliwi realizację projektu	Kierownik projektu Koordynator ds. finansowych Koordynator ds. organizacyjnych	3	Redukowanie – właściwe realizowanie i rozliczanie projektu zgodnie z zawartą umową o dofinansowanie
Ryzyko wystąpienia opóźnień w realizacji projektu ze względu na trudności w zarządzaniu projektem	Rektor uczelni Kierownik projektu	2	Unikanie – zaangażowanie odpowiednich osób (specjalistów) spośród kadry własnej lub pozyskanie z zewnątrz Redukowanie – prowadzenie lub kierowanie pracowników na szkolenia

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny etap obejmuje przypisanie zasobów do danego ryzyka, tak by możliwe było wdrożenie odpowiednich działań w możliwie najkrótszym czasie. Jeżeli wszystkie powyższe warunki zostaną spełnione w projekcie, w momencie przekroczenia zakresu tolerancji przez dane ryzyko następuje wybór jednego z wariantów reakcji na ryzyko i wdrażane są działania naprawcze.

Kontrola ryzyka, poza stałym monitorowaniem zidentyfikowanych ryzyk w projekcie przez osoby odpowiedzialne za dane ryzyko, powinna także obejmować planowane kontrole poziomu ryzyka. Wynikiem każdej przeprowadzonej kontroli powinny być raporty. Pozwoli to na ocenę, czy dokonano właściwego wyboru reakcji na ryzyko oraz czy przydzielone zostały odpowiednie zasoby. Ważne jest również określenie czy podjęte działania zakończyły się sukcesem i czy dane ryzyko zostało przywrócone do zakresu tolerancji.

## Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem powinno opierać się z jednej strony na wnętrzu organizacji (słabe i mocne strony), z drugiej – powinno uwzględniać oddziaływanie otoczenia jednostki (szanse i zagrożenia)<sup>22</sup>.

Nieodłącznym elementem zarządzania ryzykiem w projekcie jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dokumentacji. Ponadto, należy dążyć do uzyskania zaangażowania całego zespołu w proces zarządzania ryzykiem.

Należy również pamiętać, że zidentyfikowane ryzyka podlegają aktualizacji. W projekcie należy określić kiedy ryzyko będzie aktualizowane. Można w tym procesie wykorzystywać tzw. kamienie milowe projektu, czyli dokonywać aktualizacji ryzyka w momencie zakończenia istotnego etapu jego realizacji.

## Literatura

- Bera A.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe – Zarządzanie*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Brzozowska K.: *Ryzyko finansowe w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego*, [w:] *Ryzyko w finansach i bankowości*, red. B. Filipiak, M. Dylewski, Difin, Warszawa 2010.
- Damodoran A.: *Ryzyko strategiczne – podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
- Drożdżyński W.R.: *Zarządzanie ryzykiem na przykładzie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie*, [w:] *Zarządzanie w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. J.J. Brdulak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Duncan W.R.: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996.
- Łęgowik-Świącik S.: *Zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 690, Szczecin 2012.
- Jajuga K.: *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Jastrzębska M.: *Identyfikacja rodzajów ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Dylematy i wyzwania finansów publicznych*, red. T. Juja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Kaczmarek T.T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2006.
- Kerzner H.: *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

---

<sup>22</sup> A. Kłopotek: *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym. Eliminowanie zagrożeń*, red. A. Kłopotek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 40; A. Bera: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo usługowe – Zarządzanie*, B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 183; T.T. Kaczmarek: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2006, s. 98.



- Kisielnicki J.: *Zarządzanie – jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Kłopotek A.: *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym. Eliminowanie zagrożeń*, red. A. Kłopotek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Knedler K.: *Nowe wyzwania dla administracji publicznej*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym. Eliminowanie zagrożeń*, red. A. Kłopotek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Korombel A.: *Zarządzanie ryzykiem na przykładzie metodyki PRINCE2*, [w:] *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej – nowe wyzwania i możliwości*, red. A. Uziębło, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2011.
- Opolski K., Waśniewski K.: *Zarządzanie jakością i ryzykiem w usługach zdrowotnych*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011.
- Skrzypek E., Hofman M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Stabryła A.: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Trocki M.: *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek: *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (DzU nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).
- Worobjow L.: *Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2011.
- Wójcik-Mazur A.: *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- Zachorowska A.: *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Zachorowska A.: *Zarządzanie ryzykiem procesów inwestycyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci profesora Mariana Soltysika*, red. D. Kempny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

*mgr Waldemar Szczepaniak  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania*

### Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na istotne znaczenie zarządzania ryzykiem w realizowanym przez szkołę wyższą projekcie współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej. W pierwszej części opracowania przedstawione zostały teoretyczne aspekty zarządzania ryzykiem,

ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem projektu. Druga część obejmuje prezentację procesu zarządzania ryzykiem w projekcie współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w uczelni wyższej. Właściwe zarządzanie ryzykiem w projekcie umożliwi terminową i zgodną z budżetem realizację projektu. Pozwoli to na eliminację głównego ryzyka w projektach z udziałem środków europejskich, czyli uznania całości lub części wydatków za niekwalifikowane.

## **RISK MANAGEMENT IN A PROJECT CO-FINANCED BY THE EU IN HIGHER EDUCATION**

### **Summary**

The purpose of this paper is to show the importance of risk management in a project carried out by a university and co-funded by the European Union. The theoretical aspects of risk management, with particular emphasis on the risk management of the project, have been presented in the first part of the paper. The second part includes the presentation of risk management process in a project co-funded by the European Union at a university. Proper risk management in the project will enable a timely and consistent with the budget project realization. This will help to eliminate the main risk in projects with European funds – the recognition of all or part of the expenses as ineligible.