

## PRÍSTUPY K MANAŽMENTU RIZIKA V PODNIKU – ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Buganová Katarína, Lusková Mária <sup>\*)</sup>

### ABSTRAKT

Implementácia systémov riadenia rizík v podnikoch je rôzna. Článok je zameraný na možné prístupy k riadeniu podnikateľských rizík na Slovensku a bližšie špecifikuje systém riadenia rizík Enterprise risk management a Enterprise-wide risk management.

### Kľúčové slová:

riziko, manažment rizika, systém riadenia rizík, Enterprise risk management

### ABSTRACT

Implementation of risk management in enterprises is different. The paper is dealing with possible approaches to management of business risks in the Slovak Republic and more detailed specifies the risk management systems Enterprise risk management a Enterprise-wide risk management.

### Key words:

risk, risk management, risk management system, Enterprise risk management

## 1 RIADENIE RIZÍK V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH

Slovenská republika sa v hodnotení konkurencieschopnosti v roku 2010 prepadla oproti predchádzajúcemu roku o 13. miest a skončila na 60. priečke v rebríčku 139 krajín. Vyplýva to zo Správy o globálnej konkurencieschopnosti 2010-2011, ktorú zverejnilo Svetové ekonomické fórum [7]. Ide o historicky najhoršie umiestnenie Slovenska od jeho zaradenia do tohto prestížneho medzinárodného porovnania. Správa o globálnej konkurencieschopnosti hodnotí schopnosť krajín zabezpečiť vysokú úroveň prosperity pre svojich občanov. Sleduje fungovanie

---

\*)

<sup>1</sup> Katarína Buganová, Ing. PhD., FŠI ŽU, 1. Mája 32, 01026 Žilina, katarina.buganova@fsi.uniza.sk, 041 5136748

<sup>2</sup> Mária Lusková, Ing. PhD, FŠI ŽU, 1. Mája 32, 01026 Žilina maria.luskova@fsi.uniza.sk, 041 5136766.

verejných inštitúcií, analyzuje hospodárske politiky a faktory podmieňujúce udržateľný hospodársky rast v strednodobom horizonte. Mimoriadne nepriaznivo je hodnotená kvalita manažérskeho vzdelávania a v oblasti pracovného trhu je problémom nízka pružnosť pracovnej legislatívy (rekordný prepád z 15. miesta na 104. v priebehu 4 rokov). Spôsobili to najmä negatívne zásahy vlády do podnikateľského prostredia v uplynulom roku, nízka schopnosť reformovať a odstraňovať zásadné bariéry podnikania.

Problémom je najmä zrozumiteľnosť, použiteľnosť a stálosť právnych predpisov. Podnikatelia kritizujú prezentáciu a časté zmeny vo vládných návrhoch, keď sa najprv predstaví zamýšľaná zmena, ktorá sa v krátkom čase dementuje, aby sa vzápätí predstavil úplne nový návrh, často diametrálne odlišný od pôvodného. Prínosom by bolo zvýšenie jednotnosti a jednoznačnosti pri zverejňovaní pripravovaných opatrení tak, aby podnikatelia mohli lepšie plánovať svoje súčasné a budúce aktivity vzhľadom na plánované zmeny v legislatíve. Tu vidíme aj priestor na legislatívnu podporu štátu vo forme právnych noriem zameraných na systém riadenia rizík v podniku, čo by malo kladný vplyv na udržiavanie a zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti slovenských podnikov. Podniky sú zainteresované na tom, aby sa vyhýbali krízam, pretože krízy blokujú zdroje, ohrozujú výsledky a povesť firmy. Preto majú v podstate dve možnosti, alebo začnú riadiť riziká, alebo budú musieť riadiť krízu. Čím neskôr je určité riziko identifikované, tým nákladnejšie sú dôsledky. Správnou cestou je včasné rozpoznávanie rizík. Táto cesta je ale náročná, pretože na jednej strane individuálne chyby sťažujú identifikáciu rizík, na druhej strane samotná organizácia je zdrojom rizík. Riadenie rizík v podniku by malo byť teda chápané ako snaha o zníženie dopadu všetkých rizík spojených s jeho činnosťou tak, aby neohrozovali záujmy nielen akcionárov, ale hlavne záujmy jeho klientov.

Realita v podmienkach slovenských podnikov je však iná:

- rizika sa sledujú náhodne a v oddelených oblastiach,
- intuitívne a nesystematicky,
- veľmi neformálne,
- len sa reaguje,
- bez štruktúry a individuálne,
- nie riadenie rizík, ale ignorovanie rizík,
- sú posudzované len riziká v rámci súčasných znalostí a skúsenosti,
- existuje postoj, že riadenie rizík je len nástrojom na ich znižovanie.

## 2 ENTERPRISE RISK MANAŽMENT A JEHO IMPLEMENTÁCIA

Implementácia systémov riadenia rizík v podnikoch je rôzna. Zásadnú zmenu pohľadu na systém riadenia rizík v slovenských podnikoch prináša **ERM (Enterprise Risk Management)**. ERM je možné chápať ako proces, vytváraný predstavenstvom spoločnosti, manažmentom a ostatnými pracovníkmi, aplikovaný v strategickom poňatí a napriek celou spoločnosťou, určený k identifikácii potenciálnych udalostí, ktoré môžu ovplyvniť spoločnosť, predstavuje riadenie rizík v rámci jej rizikového

apetitu, k realizácii zodpovedajúcej záruky, týkajúcej sa dosahovania cieľov spoločnosti.

Na začiatku 3. tisícročia sa aj k slovenským podnikom dostala nová koncepcia manažmentu rizika **EWRM (Enterprise-wide risk management)**, ktorá však zatiaľ nenašla vo väčšej miere uplatnenie v strategickom riadení podnikov, rovnako ako ERM, s ktorou je často nesprávne stotožňovaná. Okrem veľkých nadnárodných podnikov sa tieto spôsoby riadenia rizík využívajú na Slovensku len výnimočne. Model na celopodnikové riadenie rizika COSO Enterprise-wide Risk Management (COSO ERM) bol zverejnený v roku 2004. COSO je americký výbor sponzorovaný piatimi organizáciami, ktoré pôsobia hlavne v oblasti účtovníctva a interného auditu. Tento model je zameraný na dosiahnutie cieľov podniku z pohľadu internej kontroly (ktorými sú operácie, hlásenia, súlad so zákonmi a predpismi), doplnený o strategické ciele. Dôvodom je prepojenie internej kontroly so strategickými činnosťami pre potreby celopodnikového riadenia rizík. Štruktúru riadenia podnikových rizík podľa COSO ERM tvorí 8 častí (obr. č.1).



Obrázok 1 Štruktúra riadenia podnikových rizík podľa [podľa COSO ERM]

Práve ERM má veľký vplyv na plnenie podnikovej stratégie, pretože riadi rizika v úzkej väzbe na dosahovanie cieľov. Medzi ďalšie prínosy patrí napr.:

- väčšia pravdepodobnosť dosiahnutia cieľov,
- konsolidácia reportingu o rôznych rizikách až na úroveň riadiacich orgánov,
- zdokonalenie porozumenia kľúčovým rizikám organizácie a ich širokým súvislostiam,
- väčšie zaostrenie manažmentu na kľúčové záležitosti organizácie,
- menej prekvapujúcich kríz,
- väčší dôraz na správne čiastkové rozhodnutia a správnu cestu,
- väčšia ochota k prijímaniu zmien s ohľadom na dosahovanie cieľov organizácie,
- schopnosť prijímať väčšie riziko za cenu väčšej odmeny,
- viac informácií o rizikách využiteľných pri rozhodovaní.

Bez zapojenia vrcholového manažmentu nie je možné úspešne systém riadenia rizík implementovať. Každý podnik si musí jasne vytýčiť, čo chce implementáciou integrovaného systému riadenia rizík dosiahnuť a ako bude vyhodnocovať jeho prínosy. Efektívne ERM by malo vychádzať z predpokladov, že sa o všetkých rizikách a príležitostiach uvažuje z jedného spoločného hľadiska. Tým je splnená podmienka na použitie portfóliového prístupu v manažmente rizika.

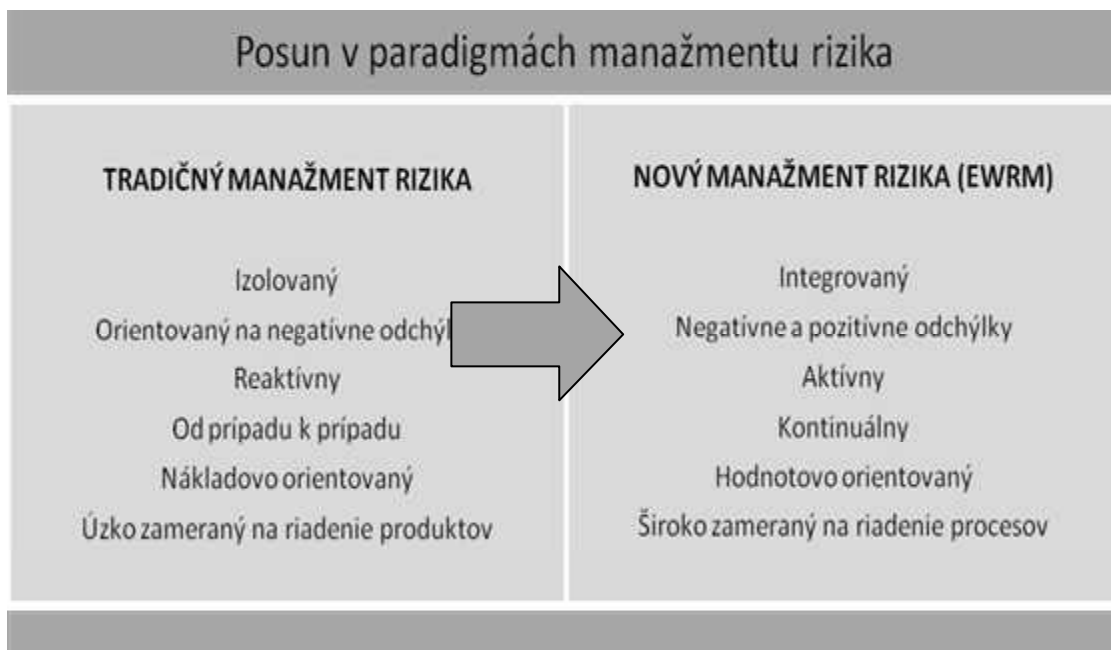


Obrázok 2 Zmeny v prístupe k systému riadenia rizík v podniku z pohľadu ERM [podľa 4]

Uplatnenie ERM v slovenských podnikoch je zatiaľ skôr len v teoretickej rovine. Problémom je nedostatočná informovanosť podnikov o prínosoch a spôsoboch využitia ERM, ale aj náklady na jeho zavedenie a zaškolenie zamestnancov. Medzi hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú zavedenie systému riadenia rizika v slovenských podnikoch patria najmä ekonomická situácia a veľkosť podniku, nedostatok materiálnych a personálnych zdrojov. Taktiež sú problémom súčasné zavedené informačné a komunikačné systémy, pretože náklady na ich prebudovanie a najmä problémy s tým spojené sú dosť odstrašujúce. V neposlednom rade má svoj vplyv aj

úroveň systému vnútorného riadenia a kontroly, čo súvisí s ochotou vrcholového manažmentu aktívne sa zapojiť a podieľať na vytváraní a zavádzaní ERM v podniku.

EWRM sa riadi paradigmou riadenia všetkých kľúčových rizík z perspektívy strategického manažmentu.



Obrázok 3 Zmeny v prístupe k systému riadenia rizík z pohľadu EWRM [podľa 10]

Prostredníctvom tohto účinného nástroja strategického riadenia podniky neustále zdokonaľujú získané skúsenosti a rozširujú poznatky v súlade s vývojom smerom k zložitejším technikám integrovaného modelovania rizika.

## ZÁVER

Riadenie rizík je proces mnohostranný a interaktívny, kde takmer každý jeho prvok nejakým spôsobom ovplyvňuje tie ostatné. Podstatou systému riadenia rizík je naučiť sa s rizikom v organizácii žiť. Nejde len o to riadiť riziko, prípadne ho eliminovať, ale najmä považovať ho za súčasť organizácie na všetkých úrovniach riadenia. Cieľom efektívneho systému riadenia rizík teda nie je len predchádzať podnikateľským chybám, ale zabezpečiť správne riadenie, ktoré úzko súvisí s mierou prijateľnosti rizika. Totálne ignorovanie rizika je v dnešnej dobe veľmi nebezpečná stratégia. Avšak aj najlepšia stratégia ako zvýšiť výkonnosť firmy alebo odvrátiť jej úpadok, môže skončiť neúspešne, ak nie je správne realizovaná. Kľúčovou strategickou otázkou sa dnes stáva skôr vlastníctvo rizík ako vlastníctvo aktív, kapacít a schopností. Neustále zmeny externého prostredia je v súčasnosti veľmi ťažké predvídať a efektívne na ne reagovať. Preto je nutné pravidelne prehodnocovať ciele a stratégiu, čo bude mať vplyv aj na kľúčové riziká podniku. Taktiež naopak, ak sa zmení rizikový profil podniku, často to má vplyv na zmenu stratégie.

## LITERATÚRA

- [1] Čo prináša kríza. [on line]. [cit. 2011-05-05]. Dostupné na: <http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/co-prinasas-kriza.html>
- [2] HAŠEK, M.: Úskalí implementace systému řízení rizik, In: Moderní Řízení 12/2010, Economia, Praha, ISSN 0026-8720
- [3] HUDÁKOVÁ, M. 2008. *Riadenie rizík v podnikoch na Slovensku*. 2008. In: Mladá veda - Veda a krízové situácie 2008 [elektronický zdroj]: medzinárodná konferencia mladých vedeckých pracovníkov: 4. - 5. septembra 2008 Žilina. FŠI Žilinská univerzita, Žilina, 2008. s. 6. ISBN 978-80-8070-896-2. CD-ROM mechanika.
- [4] KAFKA, T.: Průvodce pro interní audit a risk management, C.H. Beck Praha, 2009, ISBN 978-80-7400-121-5
- [5] LUSKOVÁ, M.: Riadenie rizík v podniku podľa COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework: Zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“, FŠI ŽU v Žiline, Žilina, 28-29.5.2008, s. 509-514, ISBN 978-80-8070-847-4
- [6] MERNA, T a kol.: Risk management - Řízení rizik ve firmě, Computer Press, 2007, ISBN: 8025115473
- [7] Správa o globálnej konkurencieschopnosti za rok 2010-2011. [on line]. [cit.05.05.2011]. Dostupné na: [http://www.alianciapas.sk/menu\\_pravidelne\\_globalna\\_konkurencieschopnost\\_2010.htm](http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_globalna_konkurencieschopnost_2010.htm)
- [8] RYBÁROVÁ, D.: Podnikateľské riziko, IURA EDITION, Bratislava 2011, ISBN (EAN): 9788080783778
- [9] SMEJKAL, V.- RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, GRADA Praha, 2009, ISBN: 9788024730516
- [10] VARCHOLOVÁ, T.: Nový manažment rizika: IVRA EDITION, 2008, ISBN 8080781910

*Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantovej úlohy Ministerstva školstva SR KEGA č. 369-026ŽU-4/2010 Inovácia obsahu študijného plánu predmetu Analýza podnikateľských rizík.*

Článok recenzoval:  
doc. Ing. Jozef Klučka, PhD.