

## VLASTNÍCKY PRÍSTUP K RIADENIU RIZÍK VO VEĽKOM PODNIKU – NOVÉ VÝZVY

František Okruhlica<sup>\*)</sup>

### ABSTRAKT

Asymetria informácií vo veľkom podniku zvyšuje riziko nežiaducich udalostí. Pod tlakom súčasných dynamických zmien v podnikateľskom prostredí a zlyhaní veľkých podnikov sa sformoval moderný prístup k internému auditu, ktorý sa stal integrovaným nástrojom riadenia rizík. Vlastníci presadili inštitucionalizáciu interného auditu a posilnenie úlohy dozornej rady (rady riaditeľov) kreovaním poradného výboru interného auditu. V súčasnosti je pre veľké podniky novou výzvou prevencia voči nežiaducim udalostiam so systémom signálov včasného varovania. Osvedčuje sa ako veľmi účinný spôsob prevencie proti podvodom dobrovoľné hlásenie porušenia pravidiel takzvanými informátormi.

### Kľúčové slová:

Riadenie rizika, Správa spoločnosti, Interný audit, Výbor interného auditu, Informátori

### ABSTRACT

Asymmetry of information in corporation increases the risk of undesirable incidents. Under pressure of present dynamic changes of business environment and failures of corporations, a modern approach to internal audit has been formed which became an integrated tool of risk management. Owners enforced the institutionalization of internal audit and strengthening of supervisory board (board of directors) by creating an advisory committee of internal auditing. At present, the prevention of undesirable incidents with an early warning system is a huge challenge for corporations. Voluntary informing about breaking rules by the so-called whistleblowers has proved to be a very effective method of prevention of frauds.

### Key words:

Risk Management, Corporate Governance, Internal Audit, Committee of Internal Auditing, Whistleblowers

---

<sup>\*)</sup> František Okruhlica, PhD., PhD., Univerzita Komenského, Fakulta managementu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, tel.: 00421-02-50 117 620, e-mail: [frantisek.okruhlica@fm.uniba.sk](mailto:frantisek.okruhlica@fm.uniba.sk)

## 1. ZLYHANIA SPOLOČNOSTÍ

Zmyslom existencie každého podnikateľského subjektu je, že vytváraním hodnoty pre zákazníka vytvára hodnotu pre vlastníka. Prirodzenou súčasťou každého podnikania v konkurenčnom prostredí je riziko a neistota. Rast veľkosti podniku a oddeľovanie vlastníka od riadenia toto riziko len posilňujú. Vznikajúca asymetria informácií generuje riziko nežiaducich udalostí. Medzi ne patrí celý rad omylov, ale aj úmyselných podvodov.

Od 80. rokov 20. storočia frekvencia cyklických a diskontinuitných zmien zrýchlila a radikálne skracovala striedanie obdobia inkrementálneho rastu s obdobím náhlejšej zmeny. V súčasnosti veľké podniky skracujú užitočnú životnosť nových stratégií z tradičných päť až sedem rokov na tri roky. Je to skrátenejší časový horizont pre ostatných konkurentov, aby sa rýchlo vyrovnali s výkonnosťou úspešného podniku. Tento adaptívny prístup je známy ako riziko strategického posunu [1]. Manažment rieši nebývalý tlak na konkurencieschopnosť aj stanovovaním príliš vysokých cieľov, získavaním zákaziek nelegálnym spôsobom, čo často vyúsťuje do manipulácie dokumentov.

V prvej dekáde 21. storočia sa spustila séria účtovných škandálov veľkých zahraničných spoločností ako Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Parmalat, Royal Ahold, Daewoo, či Kanebo. Spoločnosť Enron sa stala symbolom týchto škandálov a chamtivosti [2]. V Slovenskej republike sme zaznamenali zlyhanie spoločnosti VSŽ a potom mnohé podniky boli prevzaté zahraničnými konkurentmi.

Po roku 2008 vyvolalo nezvládnutie riadenia rizika inovatívnych finančných produktov svetovú finančnú a hospodársku krízu, kedy skončila činnosť popredná investičná banka Lehman Brothers a boli prevzaté spoločnosti Bear Stearns, Merrill Lynch, či britská banka Northern Rock. Americká FED a ďalšie centrálné banky vo vyspelých krajinách podporili ozdravenie finančných a nefinančných spoločností sumou 700 miliárd dolárov. V súčasnosti sporadicky registrujeme zlyhanie veľkých spoločností, napríklad naposledy japonský Olympus.

Vyšetrovania týchto zlyhaní odhalili nedostatočnú spätnú väzbu a komunikáciu vlastníkov s vrcholovým manažmentom o stave strategických procesov a zabezpečení systému riadenia rizík. Vlastníci podcenili a nevyužili všetky možnosti, ktoré ponúka interný audit na uistenie o tom, či jednotlivé typy rizík sú alebo nie sú pod kontrolou.

## 2. RIADENIE RIZIKA POMOCOU INTERNÉHO AUDITU

Dynamické zmeny a neistoty, ktoré vyplynuli z globalizácie, technologického rozvoja a deregulácie spôsobili, že vlastníci posilňovali dohľad nad výkonnosťou podniku. To menilo chápanie interného auditu, ktorý sa stal integrovaným nástrojom riadenia rizík a dnes plní uistováciu (Assurance) a konzultačno-poradenskú (Consulting) službu [3]. Zameriava sa popri finančných operáciách aj na pochopenie rizík a zlepšovanie procesných aktivít spoločnosti a uistenie o tom, či sú, alebo nie sú riziká pod kontrolou [4].

Tým stúpol význam interného auditu v rámci vlastníckej správy spoločnosti. Vlastníci a regulátori presadili, aby sa inštitucionalizoval ako útvar (Internal Audit Department) do svojej organizačnej štruktúry, avšak oddelený od prevádzky. Interní audítori sa však dostali do zvláštnej pozície. Po línii organizačnej štruktúry sú

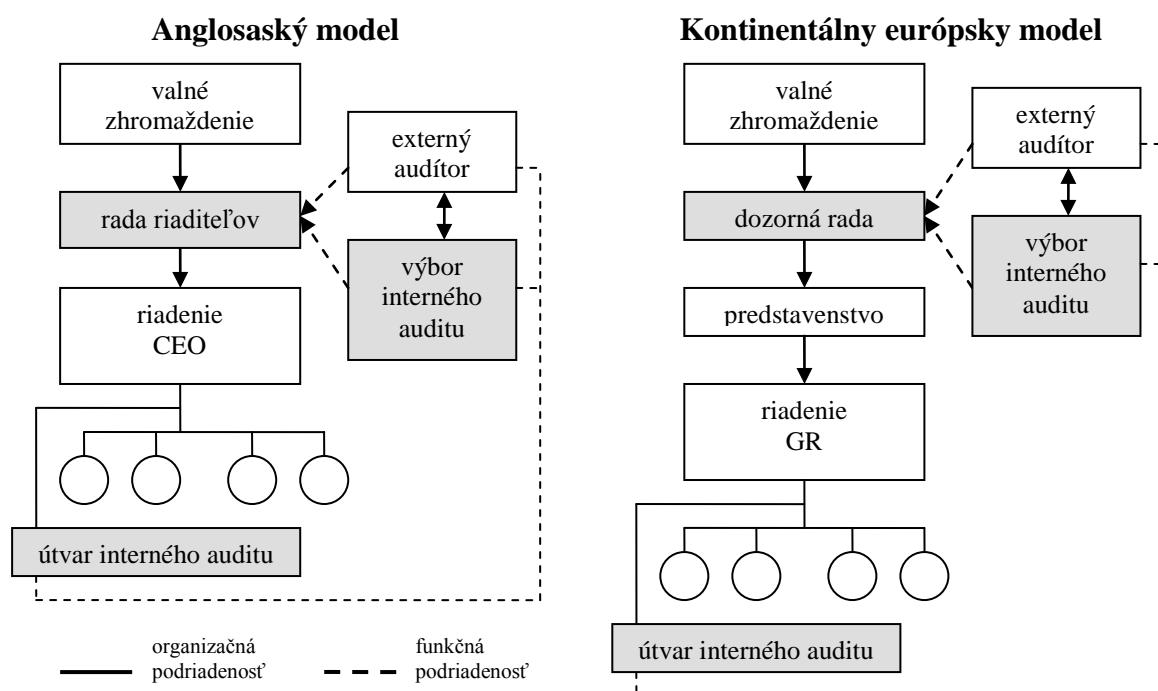
umiestnení na strategickej úrovni a podriadení obvykle generálnemu riaditeľovi. Ten totiž menuje riaditeľa útvaru interného auditu (Chief Audit Executive, CAE).

Aby útvar interného auditu mohol mať nezávislú pozíciu voči vrcholovému manažmentu a mohol objektívne postupovať pri výkone svojej činnosti, stáva sa pre dozornú radu alternatívnym informačným zdrojom. Dopĺňa a rozširuje informácie, ktoré dozornej rade štandardne poskytujú predstavenstvo a vrcholový manažment. Dozorná rada má ako orgán zástupcov vlastníkov totiž aj strategickú funkciu zabezpečovať nezávislý audit.

Dozorná rada preto ešte posilnila spätnú väzbu na interný audit a komunikáciu v podniku vytvorením výboru interného auditu (Committee of Internal Auditing). Tento výbor sa stal nástrojom, ktorým dozorná rada nezávisle overuje všetky činnosti riadenia rizík. Stanovy podniku upravujú menovanie riaditeľa útvaru interného auditu po predchádzajúcom výbere výborom interného auditu a po schválení dozornou radou. Primárnou úlohou výboru je asistencia dozornej rade v dohľade nad činnosťou interného auditu, pri ochrane majetku, pri hodnotení všetkých finančných transakcií a produktových operácií so závažnými dôsledkami pre podnik a pri výbere externého audítora.

Rozdielny vývoj právneho a kultúrneho prostredia vo svete formoval rozdielny prístup k tvorbe mechanizmu vzťahov medzi vrcholovým manažmentom, správnymi orgánmi, utvarom interného auditu, výboru pre audit a externým audítorom. Modifikácia prístupov má základ v rozdielnych modeloch správnych orgánov, a to v anglosaskom a kontinentálnom európskom modeli správnych orgánov. Slovenský model má svoje špecifiká. Na obrázku 1 uvádzame schémy dvoch základných modelov interného auditu.

Obrázok 1 Modely interného auditu



Zdroj: vlastné spracovanie

V anglosaskom modeli sa rada riaditeľov (Board of Directors) skladá z výkonných riaditeľov a externých riaditeľov. Výkonní riaditelia si vytvárajú pre strategické rozhodovanie výkonný výbor, vrátane systému vnútornej kontroly. Rozšírenou praxou v tomto modeli je ustanovenie výboru pre audit, ktorý je umiestnený mimo organizačnú hierarchiu a podlieha rade riaditeľov. Výbor je zložený z externých riaditeľov a úzko spolupracuje s útvarami interného auditu.

Kontinentálny európsky model (označovaný aj ako nemecký model) je charakterizovaný dvoma správnymi orgánmi, a to predstavenstvom a dozornou radou. Dozorná rada je zložená z externých zástupcov vlastníkov (prípadne aj zástupcov zamestnancov). Primárne presadzuje záujmy vlastníkov voči predstavenstvu, ktoré sa skladá výlučne z výkonného manažmentu a potom vrcholovému manažmentu. S podporou výboru, ktorý jej funkčne podlieha, chvaľuje strategickú koncepciu podniku, hodnotí riadenie rizík, posudzuje výkonnosť manažmentu a celej spoločnosti a schvaľuje odmeny predstavenstvu.

V oboch modeloch útvary interného auditu organizačne obvykle podlieha generálnemu riaditeľovi a funkčne priamo dozornej rade (rade riaditeľov) a úzko spolupracuje s výborom pre audit.

Slovenský model je akýmsi hybridom oboch modelov. Jeho špecifikom je, že do oboch správnych orgánov sú často vlastníckmi nominovaní externí členovia, čím sa zbytočne komplikuje vymedzenie vzťahov k internému auditu [5]. Dozorná rada často rezignuje na svoje strategické funkcie, medzi ktoré patrí aj nezávislý audit. Býva vytláčaná do pozície, aby zabezpečovala len kontrolu účtovných výkazov. Je neštandardné z hľadiska správy spoločnosti, aby predstavenstvo, zložené z výkonného manažmentu prevzalo kontrolu nad sebou samým.

### **3. NOVÉ VÝZVY PROTI PODVODOM**

Nedôsledne vykonávaný interný audit vedie k zlyhaniu. Ak navyše chýba adekvátna spätná väzba a komunikácia medzi ním a dozornou radou, výborom, predstavenstvom a výkonným manažmentom, potom to môže mať fatálne dôsledky pre celý podnik a ostatné zainteresované strany. Napríklad vyšetrovanie v talianskom Parmalate v roku 2004 ukázalo, že mal úplne nefunkčný interný audit. V americkej spoločnosti Enron rada riaditeľov v roku 2001 nereagovala na podnet, kedy účtovníčka Sherron Watkinsová listom upozornila na rizikové aktivity vo vnútri podniku, no odozva nebola žiadna [2].

V súčasnosti novou výzvou pre vlastníkov veľkých podnikov sa stala predovšetkým prevencia voči nežiaducim udalostiam. Vlastníci kladú dôraz a vyvíjajú snahu uplatňovať metódy predchádzania a odhaľovania situácií, ktoré môžu nastať neúmyselným alebo úmyselným konaním manažmentu, ostatných zamestnancov, ale aj osobami mimo spoločnosť. Majú záujem dozvedieť sa o podvodoch včas, aby mohli okamžite ich riešiť vo vnútri podniku. Vychádzajú z princípov, že prevencia je vždy lepšia než reakcia, mlčanlivosť nie je správna a problém riešime najprv doma.

Vo vyspelých, osobitne v anglosaských ekonomikách, je vo veľkých podnikoch vysoko rozvinutý systém spätnej väzby a komunikácie pri riadení rizík. Tento systém

formuje útvar interného auditu, ktorý sa pristupuje pri odhaľovaní a riešení možných zlyhaní sa opiera o prijatú podnikovú kultúru a etický kódex.

Zameriava sa na včasné signály v rizikovom priestore, ktorý podľa mapy rizík pokladá za najviac ohrozený podvodom. Vychádza z identifikácie štyroch skupín rôznych úrovní ohrozenia vlastnej činnosti podniku v rámci takzvaného modelu podnikateľského rizika (Business Risk Model). Manažment potom vytvára základný systémový mechanizmus pre riadenie rizika, a to systém vnútornej kontroly. Ten predstavuje integrovanú súčasť všetkých úrovní riadenia. Následne interný audit vstupuje do tohto systému, aby posudzoval celkové riziká v súvislostiach pre celý podnik. Tým je interný audit vybavený dostatočnými znalosťami o rôznych formách podvodov a dokáže včas dešifrovať varovné signály o možnom pochybení, či trestnom čine.

Existuje celý rad rizikových signálov, a preto uvádzame podstatné, ako je: dominancia jednej osoby alebo, úzkej skupiny, potom neobvyklé produktové operácie v priebehu roku a účtovné transakcie ku koncu roku, či vysoké poplatky za poradenské služby, ale aj vytváranie dcérskych spoločností na zvláštne účely, vysoký stupeň fluktuácie finančných pracovníkov, či neúplná dokumentácia a neštandardné zásahy do počítačového prostredia.

Systém včasného varovania je založený popri využívaní automatizovaných analýzach dát aj na dobrovoľnom hlásení porušenia pravidiel a podvodov. V súlade s jasným, úprimným a otvoreným záväzkom vytvára postupy a plány diskkrétnej reakcie na podnety, ktoré sú zakomponované do organizačnej a funkčnej štruktúry podniku.

Veľmi účinným spôsobom prevencie pred podvodmi podľa prieskumov je dobrovoľné hlásenie porušenia pravidiel takzvanými informátormi (Whistleblowers). Tento spôsob umožňuje riešiť prípady diskkrétne, ešte vo vnútri spoločnosti [6]. Informátori získajú istotu, že ich anonymita navonok bude zaručená a ich podnety budú korektne posúdené.

Ak nakoniec dôjde k spáchaniu podvodu, interný audit v súlade s predpismi posudzuje jeho stupeň a rozsah a zhromažďuje relevantné informácie s účasťou manažmentu, bezpečnostných pracovníkov, prípadne externých špecialistov. Po ukončení preverenia a odhalenia podvodu interný audit poskytne písomnú správu o zisteniach vrcholovému manažmentu na ďalší postup. Správa obsahuje návrh na prípadné pokračovanie formou vyšetrovania a návrh opatrení na revíziu testov na odhaľovanie podvodov v budúcnosti. O osobitne závažných prípadoch útvar interného auditu informuje bez odkladu výbor pre interný audit a ten dozornú radu. V týchto fázach už hovoríme o forenznom audite, na ktorý sa špecializujú externé audítorské spoločnosti, ktoré majú na tento účel zriadené oddelenia. Spolupráca s externým audítorom a obvykle aj s vyšetrovateľmi pokračuje pri vyšetrovaní a vymáhaní strát.

Najviac prepracovaný systém týchto informátorov majú anglosaské krajiny, najmä Spojené štáty a Spojené kráľovstvo. V Spojených štátoch bol v auguste 2002 prijatý takzvaný Sarbanes-Oxleyho zákon (Sarbanes-Oxley Act), ktorý vymedzil pravidlá pre pôsobnosť a trestnoprávnu zodpovednosť vrcholového manažmentu pri výkone interného auditu a poskytovaní finančných informácií [7]. Po negatívnych skúsenostiach zo zlyhaní veľkých spoločností môžu informátori napríklad, pri vyšetrovaní obzvlášť závažných trestných činov, poskytnúť súdu dokumenty, ktoré

získali aj nepovoleným spôsobom (aby zamestnávateľ nezničil dôkazy). Spojené kráľovstvo má dôkladne prepracovanú právnu ochranu s rozsiahlymi prostriedkami, ktoré garantujú diskretnosť pri internom oznámení a vyšetrovaní prípadu bez ohľadu na typ organizácie. Favorizuje pritom otvorene vystupujúcich informátorov pred anonymnými, čím sa zbavuje stigmy udavačstva. Nový protikorupčný zákon (Bribery Act) nadobudol platnosť v júli 2011 a postihuje trestnú činnosť všetkých spoločností, ktoré majú akékoľvek podnikateľské vzťahy so Spojeným kráľovstvom. Už dlhšie obdobie v krajine pôsobí ako občianska iniciatíva nezávislá organizácia Public Concern at Work, ktorá poskytuje bezplatné poradenstvo pre informátorov.

V Slovenskej republike nie je tento systém včasného varovania rozvinutý a má skôr pejoratívny význam takzvaného donášača. Je vnímaný ako konflikt lojality voči zamestnávateľovi. Podľa prieskumov celá štvrtina slovenských podnikov nemá prijaté opatrenia proti podvodom a tretina vyšetrovaných podvodov bola zistená náhodne. Teda podvody boli odhalené prostriedkami, na ktoré nemajú podniky vplyv, teda ide o hlásenia zvonku a náhodné odhalenia [8].

Úspešnosť podniku sa dá merať aj jeho schopnosťou brániť sa podvodu. Vlastníci veľkého podniku zavádzajú systém interného auditu, ktoré by mal demotivovať manažment a zamestnancov páchať podvody. Ak v podniku nebudú príležitosti na nelegálne obohatenie sa, potom bude pre páchatel'ov mimoriadne rizikové motivovať svoje konanie týmto smerom. Podvody prirodzene nevymiznú, no je potrebné, aby sa minimalizovali. Potom podnikateľské prostredie Slovenskej republiky bude atraktívne podobne ako sú, napríklad anglosaské krajiny s rozvinutou právnou ochranou proti podvodom a škandinávské krajiny so vzorovým inštitucionálnym vzorcom správania sa.

## LITERATÚRA

- [1] JOHNSON, G., SCHOLES, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, 1997
- [2] FOX, L.: Enron, The Rise and Fall, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2003
- [3] DVOŘÁČEK, J.: Interní audit a kontrola, C. H. Beck, Praha, 2000
- [4] Rámec profesionální praxe interního auditu, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, USA. Český institut interních auditorů, Praha, 2002
- [5] OKRUHLICA, F.: Správne orgány ako základné vnútorné nástroje správy podniku, Ekonomický časopis, EÚ SAV, Bratislava, č. 1 / 2008, ss. 72 – 84
- [6] GIRGENTI, R.H.: Fraud Survey, KPMG Forensic UK, 2003, [www.us.kpmg.com](http://www.us.kpmg.com)
- [7] HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol.: Správa spoločností, Alfa Publishing, Praha, 2007
- [8] PARTON, T.: Global Economic Crime Survey, PricewaterhouseCoopers UK LLP, November 2009, [www.pwc.com/crimesurvey](http://www.pwc.com/crimesurvey)

Článok recenzoval:  
Ing. Katarína Bugánová PhD.