Štandardy na efektívnejšie využitie integrovaných systémov na riadenie rizika

Standards for more effective use of integrated system for risk management

Tatiana Varcholová – Lenka Dubovická***

ABSTRAKT

Aplikácia systémov Enterprise Risk Management (ERM) je v súčasnosti považovaná za významný zdroj konkurenčnej výhody. Preto nefinančné podniky by mali prehodnotiť svoje doterajšie prístupy k riadeniu rizika. Dôležitú úlohu tu zohrávajú aj medzinárodné normy a štandardy poskytujúce spoločný systém termínov, definícií základných pojmov a princípov s cieľom harmonizácie a zvýšenia kvality procesov riadenia rizika v globálnych podmienkach. Článok poskytuje prehľad najdôležitejších a najpoužívanejších štandardov, poukazuje na niektoré praktické aspekty ich používania, diskutuje ich výhody a upozorňuje na hlavné obmedzenia.

Kľúčové slová: Manažment rizika; Štandardy manažmentu rizika; ISO 31000:2009.

Application of Enterprise Risk Management system is nowadays considered as a major source of competitive advantage. Therefore, non-financial enterprises should review their current approaches to risk management. An important role is played by international norms and standards, providing a common system of terms, definitions of basic concepts and principles in order to harmonize and improve the quality of risk management processes in a global context. Article provides an overview of the most important and widely used standards, points to some practical aspects of their use, discusses their advantages and highlights the key constraints.

Key words: Risk management; Risk management standards; ISO 31000:2009
JEL Classification: D81

Úvod

Dôsledky globálnej finančnej krízy ako aj legislatívne opatrenia týkajúce sa zverejnenia informácií finančného výkazníctva podnikov majú za následok zvyšujúce sa nároky stakeholderov na efektívne riadenie všetkých podnikateľských rizík. Reakciou teórie a praxe manažmentu podnikov na zmeny podmienok podnikania sú integrované prístupy k riadeniu rizika prezentované systémami ERM (Enterprise Risk Management), ktorých cieľom je zefektívniť procesy riadenia tradičných a nových rizík z celopodnikovej perspektívy. Publikované štúdie dokumentujú pozitívne vplyvy systémov ERM na kvalitu poskytovaných informácií na tvorbu rozhodnutí ovplyvnených rizikom a zvýšenie hodnoty podniku (DeLoach, 2000; Lam, 2003; Merna, Al-Thani, 2005; Varcholová, Dubovická, 2008; Hopkin, 2010). Skutočnosť nasvedčuje tomu, že sa zvyšuje záujem podnikov o implementáciu

* prof. Ing. Tatiana Varcholová, CSc. – profesorka, katedra financií a účtovníctva, PHF EU Bratislava
** Ing. Lenka Dubovická, PhD. – odborná asistentka, katedra manažmentu, PHF EU Bratislava

systémov ERM ako jedného z prostriedkov zabezpečenia konkurenčnej schopnosti. Dôležitú úlohu tu zohrávajú aj medzinárodné normy a štandardy poskytujúce organizáciám spoločný systém termínov, definícií a princípov s cieľom harmonizácie a zvýšenia kvality procesov riadenia rizika v podmienkach bezprecedentnej neistoty v globálnom svete. Medzinárodné a národné štandardy riadenia rizika môžu byť užitočné nielen pre podniky, ktoré uvažujú o zavedení systémov ERM, ale taktiež pre organizácie, ktoré prevádzkujú tieto systémy, napr. na prehodnotenie, resp. zefektívnenie procesov v súlade s celosvetovými trendmi. Preto zámerom príspevku je poskytnúť stručný prehľad existujúcich štandardov riadenia rizika s cieľom priblížiť celosvetové iniciatívy pre zvládnutie podnikateľského rizika.

Prehľad štandardov manažmentu rizika

Na riadenie rôznych rizík sa v súčasnosti používa celá škála odlišných metód a techník. Smernice, normy a štandardy sú medzinárodne uznávané nástroje, ktoré môžu pomôcť organizáciám efektívnejšie implementovať tieto techniky. Prichádzajú z rôznych sfér ako napr. z bankovníctva a finančníctva (Basel I, II, III), účtovníctva a finančného výkazníctva (IAS/IFRS, Sarbanes-Oxley Act (SOX), Turnbull Report), praktík interného auditu (COSO Internal Control Framework), bezpečnostných programov (ISO/IEC – International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission), preto sa aj zameriavajú na rôzne typy rizík a definujú odlišné kroky v procesoch riadenia rizika. Súčasne vnášajú podobné prvky zjednocujúce prácu s rizikom, čím prispievajú k vytvoreniu spoľahlivej bázy, ktorá je spoločná pre všetky štandardy.

Razantné zmeny medzinárodných ekonomických podmienok koncom deväťdesiatych rokov minulého storočia, ktorým museli čeliť podniky na celom svete, podnietili prijatie štandardov na riadenie rizika vo viacerých vyspelých krajinách. Medzi významné štandardy riadenia rizika patrí štandard AS/NZS 4360, ktorý bol vydaný v Austrálii a Novom Zélande v roku 1995 s následnými aktualizáciami v rokoch 1999 a 2004. Štandard AS/NZS 4360:2004 je k dispozícii na internetovej stránke (http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/as_ stdrds4360_2004.pdf).

Vo Veľkej Británii smernice Hampel Commission (1996) a Turnbull Commission (1999) prispeli k vytvoreniu národného štandardu BS 6079 – 3 : 2000. Britská smernica Turnbull Commission (1999) bola aktualizovaná v roku 2005 a v súčasnosti je známa ako Turnbull Report (2005), ktorá je dostupná na internetovej stránke Rady pre finančné výkazníctvo (The Financial Reporting Council) na voľne stiahnutie (http://www.frc.org.uk/).

V ďalších krajinách, napr. Kanade bola vytvorená vlastná verzia štandardu na riadenie rizika CAN/CSA–Q850 – Risk Management (1997), v Japonsku v roku 2001 bol zverejnený štandard na rozvoj a implementáciu systémov riadenia rizika JIS Q 2001 – Guidelines for Development and Implementation of Risk Management Systems. Za zmienku stojí americká smernica COSO pre interný audit, ktorú v roku 1987 vypracovala špeciálna komisia Treaddway Commission, pričom v roku 2004 bola vydaná špeciálna verzia tejto smernice zahrňujúca riadenie rizika COSO ERM Framework. Vznik štandardov podporili zodpovedajúce štátne úrady aj v ďalších krajinách, napr. v Nemecku, Rakúsku a Švédsku.

Významnú úlohu pri zavadzaní procesov riadenia rizika v nefinančných podnikoch až do roku 2009 zohrával austrálsky štandard AS/NZS 4360:2004, na základe ktorého bola vytvorená medzinárodná norma ISO 31000:2009 „Risk Management – Principles and Guidelines“ („Manažment rizika – Princípy a zásady“). Táto norma bola publikovaná v novembri roku 2009 medzinárodnou organizáciou pre štandardizáciu ISO s cieľom zefektívnenia implementácie a exploatácie podnikových systémov riadenia rizika. ISO

31000:2009 zovšeobecňuje definície základných pojmov, princípy a štruktúru procesov riadenia rizika využitím najnovších poznatkov a tým vytvára potrebný rámec pre úspešné fungovanie ERM systémov v medzinárodnom kontexte. Postupne táto medzinárodná norma ISO 31000:2009 bola preložená do viacerých jazykov vo mnohých krajinách sveta. Ako príklad môžeme uviesť českú technickú normu ČSN ISO 31000, ktorá bola publikovaná v októbri 2010 (http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/86884/), následne v apríli 2011 bola zverejnená slovenská technická norma STN ISO 31000 (www.sutn.sk).

V súčasnosti podľa Hopkina (2010, s. 54) k ďalším významným štandardom z hľadiska ich prepracovanosti a počtu aplikácií patria najmä tieto:

- aktuálna verzia britského štandardu riadenia rizika BS 31100 : 2008 „Risk Management – Code of Practice“,
- smernica "Oranžová kniha“ („Orange Book“) publikovaná Ministerstvom financií Veľkej Británie (obsahujúca dôležité informácie o nástrojoch a technikách riadenia rizík),
- štandard IRM (Institute of Risk Management),
- rámcové odporúčanie Kanadského inštitútu autorizovaných účtovníkov pod názvom CoCo (Criteria of Control Framework).

Niektoré z dostupných štandardov prezentovaných zodpovedajúcimi inštitúciami boli vytvorené odborníkmi na riadenie rizika, iné boli vyvinuté profesionálnymi účtovníkmi a audítormi. Podľa Hopkina (2010, s. 56) existujú tri rôzne prístupy, ktorými sa autori riadili pri vypracovaní štandardov: „riadenie rizika“ („risk management“), „interný audit“ („internal control“) a „kultúra uvedomujúca si riziko“ („risk-aware culture“). Prístup "riadenie rizika" bol napr. aplikovaný v medzinárodnom štandarde ISO 31000, britskej norme BS 31100 a štandarde IRM. Ďalší prístup „interný audit“ je charakteristický pre COSO rámec a smernice Turnbull Report. Prístup „kultúra uvedomujúca si riziko“ bol rozvinutý v rámcovom odporúčaní Kanadským inštitútom autorizovaných účtovníkov známym ako CoCo rámec (Criteria of Control Framework).

Niektoré z uvedených štandardov na riadenie rizika explicitne rozlišujú medzi procesom riadenia rizík a rámcom podporujúcim tento proces. Avšak vo väčšine platných štandardoch na riadenie rizík tento rozdiel nie je vždy jasný. Vo všeobecnosti štandard stanovuje celkový prístup k úspešnému riadeniu rizika, vrátane popisu procesu riadenia rizík, spoločne s odporúčaným rámcom, ktorý podporuje tento proces. Jednoducho povedané, štandard na riadenie rizík je kombináciou popisu procesu riadenia rizika spolu s odporúčaným rámcom. Väčší dôraz na proces riadenia rizík je kladený v IRM štandarde, BS 31100 a ISO 31000. Prístup COSO jasne nestanovuje rozdiel medzi rámcom a procesom riadenia rizík, v podstate vymedzuje rámec riadenia rizika.

Možno teda povedať, že štandard je dokument, ktorý obsahuje informácie o procese a rámci riadenia rizík. V mnohých štandardoch procesy riadenia rizík sa popisujú v kontexte podnikateľského prostredia, podniku a rizík, ktorým čelia organizácie. S cieľom zabezpečiť jednoduché vysvetlenie rozsahu rámca na riadenie rizík sa stanovuje jeho štruktúra zahrňujúca *architektúru*, *stratégiu* a *protokoly* (Hopkin, 2010, s. 57). Architektúra rizika definuje úlohu, zodpovednosti, komunikáciu a výstupy štruktúry riadenia rizika. Stratégia riadenia rizika vymedzuje akceptovateľné riziko, filozofiu a politiky riadenia rizika. Protokoly zahŕňajú pravidlá a postupy riadenia rizika, rovnako ako aj metódy, nástroje a techniky, ktoré by mali byť použité v procesoch riadenia rizika.

Hoci existuje veľa spôsobov reprezentácie procesu riadenia rizík, základné kroky sú podobné, aj keď sa stretávame s ťažkosťami vyplývajúcimi z nejednotnej terminológie, ktorá sa používa na opis týchto krokov v existujúcich štandardoch. V tejto súvislosti je potrebné

upozorniť na preklady medzinárodnej normy ISO 31000, autori ktorých v snahe nájsť výstižné ekvivalenty anglických výrazov v národnej verzii tejto normy, uvádzajú vysvetlenia na správne pochopenie procesu riadenia rizika (pozri napr. českú technickú normu ČSN ISO 31000).

Charakteristické rysy vybraných štandardov na riadenie rizika

Vychádzajúc z predchádzajúceho textu sa ďalej sústredíme na tieto dôležité štandardy: COSO ERM rámec, IRM štandard, britský štandard BS 31100 a normu ISO 31000.

COSO ERM

Niekoľko krajín vyvinulo vlastné štandardy riadenia rizík a postupy interného auditu v rámci požiadaviek pre zabezpečenie ochrany voči rizikám obchodovania s cennými papiermi. Typickým príkladom okrem normy Turnbull Report vo Veľkej Británii je COSO rámec pre interný audit v USA vypracovaný v roku 1992, ktorý bol určený pre odborníkov na riadenie rizika v podnikoch kotovaných na newyorskej burze. Neskôr bol COSO rámec uznaný smernicou Sarbanes-Oxley Act (SOX) z roku 2002. Požiadavky SOX sa vzťahujú aj na dcérske spoločnosti amerických podnikov kótovaných na svetových burzách, preto je COSO prístup medzinárodne rešpektovaný. COSO rámec pre interný audit sa stal najpoužívanejším prístupom v USA a bol prijatý ako smernica na riadenie rizika v mnohých krajinách a podnikoch po celom svete. Ten sa odlišuje od neskôr vypracovaného COSO ERM rámca (2004), okrem toho treba poznamenať, že COSO ERM rámec neobsahuje všetky prvky staršej verzie rámca pre interný audit. Riadenie rizika podľa COSO ERM rámca (2004) je chápané ako proces ovplyvňovaný manažmentom, začlenený do strategického riadenia podniku na dosiahnutie stanovených cieľov s akceptovateľnou úrovňou rizika.

Rámec riadenia rizika podľa COSO ERM (2004) predstavuje trojdimenzionálny model, známy ako schéma v podobe kocky (COSO ERM Cube). Prvá dimenzia popisuje proces riadenia rizika v podniku ako následnosť ôsmych krokov:

1. vymedzenie interného prostredia podniku,
2. stanovenie cieľov,
3. identifikácia faktorov rizika,
4. hodnotenie rizika,
5. reakcia na riziká,
6. kontrolné činnosti,
7. informácie a komunikácia,
8. monitoring.

Druhý rozmer zahŕňa jednotlivé úrovne cieľov podniku (strategické, operatívne) a tretia dimenzia sa týka organizačnej štruktúry (podnik, divízia, podnikateľská jednotka).

Štandard IRM

Štandard IRM bol vypracovaný Inštitútom riadenia rizika (IRM) v roku 2002 a preložený do mnohých jazykov. IRM štandard prezentuje prístup vyššej úrovne zameraný na

neodborníkov z oblasti analýzy rizika, je k dispozícii na internetovej stránke (www.theirm.org).

Proces riadenia rizika v súlade s IRM štandardom je vnímaný ako iteračný cyklus postupnosti týchto vymedzených krokov:

1. stanovenie strategických cieľov organizácie;
2. posudzovanie rizika:
    a. analýza rizika (identifikácia rizika, charakteristika rizika, meranie rizika),
    b. hodnotenie rizika;
3. správa o riziku (hrozby a príležitosti);
4. prijatie rozhodnutí;
5. ošetrenie rizika;
6. správa o zostatkovom (reziduálnom) riziku;
7. monitoring.

Štandard predpokladá permanentnú kontrolu jednotlivých krokov a následnú aktualizáciu výsledkov.

Britský štandard BS 31100

Britský štandard BS 31100 "Riadenie rizík – Predpisy pre prax" bol zverejnený v októbri 2008. Zdôrazňuje potrebu rámca riadenia rizík na podporu samostatne popísaného procesu riadenia rizík. Britská norma BS 31100 stanovuje, že proces riadenia rizík by mal poskytovať systematický, efektívny a účinný spôsob, akým možno riziká riadiť na rôznych úrovniach v celej organizácii. Väčšia časť štandardu predstavuje detailný popis rámca na riadenie rizík spolu s podrobnejšou špecifikáciou ďalšieho rozvoja aktivít spojených s riadením rizík. Poskytuje popis procesu riadenia rizík ako opakujúceho sa cyklu činností s piatimi nasledujúcimi krokmi:

1. identifikácia faktorov rizika,
2. posúdenie rizika,
3. reakcia,
4. oznámenie,
5. prehodnotenie.

Britský štandard BS 31100 opisuje rámec riadenia rizík ako súbor prvkov, ktoré poskytujú podniku základné východiská a organizačné opatrenia pre návrh, implementáciu, sledovanie, prehodnotenie a neustále zlepšovanie procesov riadenia rizík v celej organizácii. Základné východiská obsahujú ciele a väzby na riadenie rizika (*stratégiu*). Organizačné opatrenia zahŕňajú plány, vzťahy a finančné prostriedky, procesy a činnosti (*architektúru*). Rámec riadenia rizík je vnorený do celkových strategických a operatívnych politík a postupov celej organizácie. BS 31100 predpokladá vyhľadanie rizík (príležitostí) s cieľom stanovenia spôsobov na dosiahnutie lepších hodnôt kritérií hodnotenia podnikateľských zámerov. Tento štandard vysvetľuje, že "rizikové“ zámery s požadovanými potenciálnymi následkami môžu byť realizované atraktívnejšími aktivitami a viesť organizáciu k vyhľadávaniu takýchto aktivít, rovnako ako riziká nežiaducich možných následkov môžu zamedziť motiváciu. Britský štandard upozorňuje, že existuje viac potenciálnych príležitostí, než sa zvyčajne odhadnú, ale zodpovedajúce zameranie a postupy umožnia ich identifikáciu a zahrnutie do tvorby rozhodnutí.

ISO 31000

Medzinárodná norma ISO 31000:2009 poskytuje celkové zásady na riadenie rizík a môže byť použitá vo verejnej, súkromnej alebo spoločenskej organizácii v ktoromkoľvek odvetví.

Táto medzinárodná norma okrem základného rámca a príručky na terminológiu obsahuje návrh na použitie techník hodnotenia rizika v dokumente Final Draft International Standard (FDIS), ktorý reflektuje súčasné praktiky výberu a použitia metód posudzovania rizika. V súlade s prekladom tohto štandardu slovenská verzia STN ISO 31000 „Manažérstvo rizika – Zásady a návod“ (www.sutn.sk) reprezentuje rámec riadenia rizík s vymedzenými hlavnými fázami procesu riadenia rizík:

1. vytváranie súvislostí;
2. posudzovanie rizika:
    a. identifikácia rizika,
    b. analýza rizika,
    c. hodnotenie rizika;
3. zaobchádzanie s rizikom;
4. monitorovanie a preskúmanie;
5. komunikácia a poradenstvo.

Keďže využitie ERM v každej konkrétnej organizácii prináša so sebou individuálne potreby používateľov, vnímanie rizika a kritéria jeho hodnotenia, norma odporúča na začiatku procesu riadenia rizika „*vytvoriť súvislosti*“. Cieľom tejto východiskovej etapy procesu riadenia rizika je zachytiť ciele organizácie, prostredie, v ktorom sa usiluje dosiahnuť vytýčené ciele, jej zainteresované strany a rôznorodosť kritérií rizík s úmyslom pomôcť odhaliť a posúdiť povahu a komplexnosť rizík. Medzinárodnou normou odporúčaná štruktúra ťažiskovej etapy – „*posudzovanie rizika*“ zahrňuje identifikáciu, analýzu a hodnotenie rizika využitím relevantných metód a modelov rizika. Tretia fáza – *„zaobchádzanie s rizikom“* vyžaduje prijatie stratégie a relevantných politík riadenia rizika. Je dôležité upozorniť, že pri určovaní stratégií manažmentu rizika, podnikový manažment sa najprv musí rozhodnúť, či podnik môže odhadnuté riziko akceptovať alebo musí odmietnuť na základe hodnotenia prijateľnosti rizika. Prijateľné riziko sa potom zahrňuje do celkovej podnikovej stratégie a manažment s ním počíta aj v budúcej činnosti a normálne prebehajúcich procesoch. Riziko je neprijateľné, t. j. mimo prijatej stratégie“, ak výsledkom jeho podstúpenia sú neatraktívne rizikové prémie alebo podnik nie je schopný ho riadiť.

Stratégie manažmentu rizika v značnej miere ovplyvňujú stav a predpokladaný vývoj ekonomického okolia podniku. Napríklad súčasná finančná a ekonomická globálna kríza sa prejavuje priamo v dopyte po výrobkoch a službách, ktorý sa považuje za dôležitý parameter rozhodovacieho modelu podniku. Stav a vývoj ekonomiky sa prejavuje aj v rade ďalších skutočností, ako napr. inflačný vývoj, situácia na finančných trhoch, politika centrálnej banky. Manažéri by mali v závislosti od konkrétnej situácie, finančnej sily podniku a výšky odhadnutých potenciálnych strát vymedziť adekvátne politiky riadenia rizika podporujúce zvolenú stratégiu s pozitívnym dopadom na plnenie podnikových cieľov. Napríklad, ak podnik uvažuje so stratégiou podstúpiť riziko, má k dispozícii viacero možností. Po prvé, riziko sa môže udržiavať na súčasnej úrovni, čo vynucuje vypracovanie politiky spojenej s financovaním potenciálnej straty. Po druhé, podnik môže znižovať riziko skvalitnením procesov riadenia rizika. Po tretie, podnik môže presúvať riziko tak dlho, ako je to finančne možné, pričom nezávislá zmluvná strana je zapojená na základe legálneho vymáhateľného kontraktu. Nakoniec, podnik môže využiť riziko využitím najmä politiky expanzie na nové trhy, inovácie a zavedenie nových produktov pri simultánnom odstránení neziskových produktov z portfólia podniku. Uvažované politiky v rámci prijatej stratégie by sa mali zahrnúť do podnikového portfólia s tým, že jeho riziko a výnos sa znovu prehodnotí. Takto nastavený proces sleduje cieľ využiť podnikateľské riziká (príležitostí) v prospech rastu výkonnosti podniku. Toto postupujúce poznanie by sa však malo opierať o fakt, že

norma poukazuje na neustále *monitorovanie a preskúmanie* celého procesu riadenia rizika za predpokladu *komunikácie a poradenstva* pri fungovaní spätných väzieb.

Medzinárodná norma ISO 31000:2009 pritom odporúča, aby organizácie rozvíjali, implementovali a kontinuálne zlepšovali rámec, ktorého cieľom je integrovať riadenie rizík do celopodnikových riadiacich procesov. Preto úrady pre normalizáciu pôsobiace v rôznych krajinách na celom svete požadujú regulárnu revíziu štandardov každé štyri roky. Teda existujúce štandardy, rovnako ako dodatky, ktoré ich rozvíjajú, podliehajú pravidelnému prehodnoteniu. Toto opatrenie zabezpečuje to, aby poradenstvo a dozor stanovené v jednotlivých normách, boli aj naďalej aktuálnymi a v súlade so súčasnou praxou.

Autori ISO 31000 uvádzajú, že túto medzinárodnú normu možno použiť v priebehu celej doby životnosti podniku a na široký rozsah činností, vrátane stratégií a rozhodnutí, prevádzky, procesov, funkcií, projektov, služieb a majetku. Zároveň ubezpečujú, že ju možno aplikovať na hodnotenie všetkých typov rizika s negatívnymi a pozitívnymi následkami. Treba počítať s tým, že táto norma je generickou smernicou, jej zámerom nie je rozvíjanie jednotných aplikácií. Návrh a implementácia plánov a rámcov riadenia rizika potrebuje zohľadňovať meniace sa potreby jednotlivých organizácií, ich vlastné ciele, súvislostí a štruktúru, činnosti, procesy, funkcie, projekty, produkty, služby alebo vlastníctvo a špecifické používané zavedené postupy. Zámerným úmyslom je, aby táto medzinárodná norma bola používaná na harmonizáciu procesov riadenia rizika v existujúcich a budúcich normách. Poskytuje to spoločný prístup v podporovaní noriem týkajúcich sa špecifických rizík, v žiadnom prípade ich však nenahradzuje. A síce, že táto norma nie je určená na účely certifikácie.

V súvislosti s tým je tiež potrebné vidieť, že systémy ERM, pokiaľ sú zavedené a udržiavané podľa tejto medzinárodnej normy, umožňujú zefektívniť procesy riadenia rizika tým, že sa zameriavajú na aktívne riadenie rizika v celej organizácii. Ide predovšetkým o zlepšenie identifikácie príležitosti a hrozieb, analýz rizika a rozhodnutí o úrovni prijateľnosti podnikateľského rizika, posilnenie zásady učiacej sa organizácie a jej celkovej kultúry.

Záver

V súčasnosti existuje niekoľko štandardov na riadenie rizika. Aj keď niektoré štandardy sú viac uznávané ako ostatné, podniky by si mali zvoliť prístup, ktorý viac vyhovuje ich špecifickým podmienkam. Štandardný ERM treba chápať ako proces neustáleho zvyšovania kvality riadenia rizika v podniku a tým aj konkurenčnej schopnosti. Napriek vymedzeným procedúram a väzbám, štandardy poukazujú na potrebu aplikovať v rámci jednotlivých krokov nové modely rizika a kreatívne prístupy, ktoré vedú k lepším informáciám o riziku. Zároveň upozorňujú, že samotný výber modelov je v kompetencii podnikových manažérov a schopnosti ich efektívneho využitia. Pri zavedení systémov podnikového manažmentu rizika treba rešpektovať skutočnosť, že ide o postupný manažérsky proces, ktorý je vnútorne prepojený na podnikovú stratégiu a podnikovú kultúru, pričom výsledky aplikácie systémov manažmentu rizika nie sú v podniku väčšinou zjavné v krátkom časovom horizonte. Je dôležité uviesť, že ERM nie je možné plošne aplikovať ako univerzálne riešenie. Implementácie sa v jednotlivých podnikoch navzájom líšia v závislosti od ich modelu podnikania a organizačnej štruktúry. Existujúce štandardy poskytujú základnú procesnú štruktúru ERM, ktorá by sa mala dôsledne aplikovať v každom podniku, rozhodnutom aktívne riadiť riziko na úrovni moderných poznatkov.

Nakoniec chceme upozorniť, že štandardy riadenia rizika treba chápať ako určité odporúčania použiteľné v danom čase. V procesoch riadenia rizika je vysoký podiel kvalitatívnych hľadísk, ktoré sú podriadené subjektívnemu posudzovaniu a ovplyvnené konkrétnymi

podmienkami politického a ekonomického prostredia. Domnievame sa, že toto sú určité ohraničenia, s ktorými treba počítať pri uplatnení štandardov riadenia rizika v konkrétnych aplikáciách ERM.

Literatúra

[1] Deloach, J. W. 2000: *Enterprise-Wide Risk Management.* London, Prentice Hall 2000.

[2] HOPKIN, P. 2010: *Fundamentals of the Risk Management*. London, irm 2010.

[3] Lam, J. 2003: *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. New York, John Wiley & Sons 2003.

[4] Merna, T., Al-Thani, F. F. 2005: *Corporate Risk Management: An Organisational Perspective*. John Wiley & Sons, 2005.

[5] Risk Management. AS/NZS 4360:2004. Standards Australia International Ltd, 2004.

[6] Varcholová, T., Dubovická, L. 2008: Nový manažment rizika. Bratislava, Iura Edition 2008.

[7] British Standard BS 31100 (2008) Risk Management – Code of Practice, dostupné z: http://www.standardsuk.com/.

[8] COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004) Executive Summary, dostupné z: http://www.coso.org/.

[9] ČSN ISO 31000 (2010), dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/ html_nahledy/01/86884/.

[10] Financial Reporting Council Internal Control Revised Guidance for Directors on the Combined Code (2005), dostupné z: http://www.frc.org.uk/.

[11] HM Treasury Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts (2004), dostupné z: http://www.hm-treasury.gov.uk/.

[12] Institute of Risk Management: A Risk Management Standard (2002), dostupné z: http://www.theirm.org, www.ermii.org/.

[13] International Standard ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines (2009), dostupné z: http://www.iso.org/.

[14] Management Consultancies Association (2007) The Upside of Risk, dostupné z: http://www.mca.org.uk/.

[15] SUTN (2011) STN ISO 31000, dostupné z: http://www.sutn.sk/.

[16] Risk Management. AS/NZS 4360:2004 (2004), dostupné z: http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/ as_stdrds4360_2004.pdf/.