

## Ďalšie perspektívy manažmentu rizika v podniku

**Autor:** Ing. Katarína Bugarová, PhD.

**Oponent:** doc. Ing. Jozef Klučka, PhD.

Predložený posudok na habilitačnú prácu Ing. Kataríny Bugarovej, PhD. som spracoval v zmysle listu č.KOR/7482/2016 zo dňa 27.10.2016.

Posudok je členený do nasledovných bodov:

- a) aktuálnosť témy,
- b) splnenie cieľa,
- c) postup riešenia s uvedením prínosov práce,
- d) význam práce pre prax a rozvoj vedného odboru, vrátane pedagogického prínosu,
- e) formálna úroveň práce,
- f) publikačná činnosť a citovaná literatúra,
- g) pripomienky a otázky.

Habilitačná práca je členená do štyroch kapitol. V prvej kapitole s názvom „Teoretické východiská a vývoj manažmentu rizika“ (str.13-24) sú uvedené rôzne definície rizika a spôsob kvantifikácie, prezentovaný vývoj manažmentu rizika a v závere publikovaný čiastkový výsledok z uskutočneného prieskumu v rámci malých a stredných podnikov v Žilinskom kraji. V druhej kapitole „Skúmanie procesu manažmentu rizika s ohľadom na vybrané štandardy a normy“ (str. 27-47) je uvedený zoznam štandardov k predmetnej problematike. Proces manažmentu rizika je detailnejšie analyzovaný pre štandardy „A Risk Management Standard (ARMS)“ na str.37-39, „Manažérstvo rizika“ STN ISO 31000:2011 (str.39-42), „COSO ERM“,2004 (str.42-45) a „Manažment rizika“ ONR 49000:2013 (str. 45-47). V závere kapitoly sú uvedené podnikateľské riziká, ktoré podnikateľské subjekty Žilinského a Zlínskeho kraja považujú za najvýznamnejšie. V tretej kapitole „Vybrané problémy manažmentu rizika vo vzťahu k riadeniu podnikových procesov“ (str.52-96) sú uvedené procesy a prístupy, ktoré súvisia s manažmentom rizika. Sú to interný audit (str.57-59), kontrolling (str. 60-61) a Balanced Scorecard (str. 61-64). V ďalších častiach tejto kapitoly sa autorka zaoberá vzťahom manažmentu rizika a corporate governance (str. 64-67), manažmentu rizika a projektového manažmentu (str. 67-74), manažmentu kvality (str.74-81) a manažmentu kontinuity (str.81-85). V ďalšej časti tejto kapitoly sa zaoberá problematikou krízového manažmentu, vzťahom krízového manažmentu a manažmentu rizika. V poslednej kapitole „Vzdelávanie a rozvoj vedecko-výskumnej činnosti na úseku manažmentu rizika na Katedre krízového manažmentu, Fakulty bezpečnostného inžinierstva“ (str.103-119) autorka uvádza zoznam požiadaviek na odborníka v oblasti manažmentu rizika a zoznam predmetov, ktoré prehlbujú znalosti z manažmentu rizika. V závere uvádza výstup z projektu ITMS 26110230079 Inovácia a internacionalizácia vzdelávania – nástroj zvýšenia kvality Žilinskej univerzity v európskom vzdelávacom priestore (2013-2015) ako aj popis kurzu „Efektívny krízový manažment“, ktorý je akreditovaný MŠ SR a katedrou ponúkaný v rámci celoživotného vzdelávania.

### **a) Aktuálnosť témy**

Manažment rizika (angl. risk management) a publikovanie k tejto téme je veľmi aktuálne. Pod heslom „risk management“ v Google bol odkaz na 241 000 000 zdrojov. Problematika je relatívne nová; pokrýva obdobie posledných 30 rokov. Je výrazný rozdiel medzi odvetvami, resp. činnosťami z hľadiska aplikácie manažmentu rizika – na protikladných póloch sú napr. bankovníctvo, poisťovníctvo vs. malý a stredný podnik. Tento rozdiel sa zväčšuje ak uvažujeme s krajinami transformujúcich sa ekonomík. Paradox spočíva v tom, že malé a stredné podniky transformujúcich sa ekonomík podnikajú vo veľmi dynamickom prostredí, čomu prispôsobujú svoje manažérske aktivity, avšak väčšinou bez teoretickej a inštitucionálnej opory. Preto vlastníci týchto podnikov často deklarujú, že nepotrebujú teóriu, resp. manažment rizika, ale nové trhy, kde predajú svoje produkty.

### **b) Splnenie cieľa**

Cieľ práce je uvedený na str. 11, kde sa uvádza: „...cieľom je poukázať na súčasný stav skúmania vybraných problémov manažmentu rizika vo vzťahu k riadeniu podnikových procesov a ich generalizovanie pre potreby formulovania funkčných teoretických poznatkov a záverov pre prax..., vedecko-výskumnú a vzdelávaciu činnosť katedry“. Tento cieľ bol splnený nasledovne:

- funkčné poznatky a závery pre prax – aj keď vzhľadom na rozsah problematiky je cieľ splnený čiastočne,
- rozvoj vedy a výskumu – veľmi dobrá práca s literatúrou a sumarizovanie noriem a popis vybraných resp. uvedený zoznam inštitúcií, ktoré sa problematikou zaoberajú; v tomto bode je cieľ splnený,
- vzdelávacia činnosť katedry – sumár predmetov s väzbami na manažment rizika ako aj prezentácia produktu pre celoživotné vzdelávanie; v tomto bode je cieľ splnený.

### **c) Postup riešenia s uvedením prínosov práce**

Autorka definuje riziko, proces manažmentu rizika, porovnáva vybrané štandardy a charakterizuje postup v manažmente rizika. V závere uvádza identifikované problémové oblasti v aplikácii manažmentu rizika slovenských malých a stredných podnikov a taktiež navrhuje opatrenia na implementáciu v podnikoch. Prínosy práce sú nasledovné:

- prezentované štandardy manažmentu rizika – možné využitie v pedagogickej činnosti,
- prezentované výsledky prieskumu u slovenských malých a stredných podnikoch k problematike manažmentu rizika – možné využitie v publikačnej činnosti,
- spracovaný zoznam problémov a návrhov riešení, ktoré súvisia s aplikáciou manažmentu rizika v slovenských malých a stredných podnikoch,
- uvedené väzby vyučovaných predmetov v rámci študijného odboru Občianska bezpečnosť a manažmentu rizika,
- uvedený program celoživotného vzdelávania v väzbou na manažment rizika.

### **d) Význam práce pre prax a rozvoj vedného odboru, vrátane pedagogického prínosu**

Ako bolo uvedené vyššie habilitačná práca (aj keď obmedzene) má ambíciu reflektovať problémy praxe. Autorka taktiež uvádza väzby na vyučované predmety, ktoré súvisia so spracovanou témou.

#### **e) Formálna úroveň práce,**

Formálna úroveň práce je veľmi dobrá. Gramatické chyby, ktorých početnosť je veľmi nízka neznižujú obsah práce.

#### **f) Publikačná činnosť a citovaná literatúra**

Zoznam použitej literatúry je uvedený na str. 123-129. Autorka pracovala nielen z českou a slovenskou odbornou literatúrou ale aj odbornou literatúrou v angličtine a nemčine. Celkový počet citovanej literatúry je 141.

Protokol o kontrole originality uvádza 7,77 %, čo vzhľadom na obsah práce predstavuje veľmi nízke percento podobnosti s inými zdrojmi.

#### **g) Pripomienky, otázky :**

str.22 „Manažment rizika a riadenie rizika“ – nutnosť rozlíšenia je zrejmé (vid' napr. obr.2.2. na str.33) avšak je čudné rozlišovať medzi obsahom pojmov manažment a riadenie - ak ide o obsahovo totožné pojmy s odlišnosťou spočívajúcou v anglickom, resp. slovenskom jazyku, t.j. jazykovej mutácii.

str. 24 – „Umožňuje posúdiť silné a slabé stránky riadiacich, tvorivých, prevádzkových ... procesov“ – nie je jasné ako sa manažment rizika podieľa na hodnotení tvorivých procesov v podniku.

str.25 – obr.1.2. – zvyčajne sa v súvislosti s podnikom na najvyššej úrovni uvádzajú nasledovné riziká: trhové, kreditné, prevádzkové ( tiež operačné); banky používajú ešte riziko reputácie; všetky ďalšie riziká sú odvodené z tejto najvyššej triedy rizík.

Str.32 obr.2.1. (tiež str.44 a str.59 obr. 3.2, str.65 obr.3.6) „Vytvorenie politiky manažmentu rizika“ – v kontexte manažmentu rizika sa v slovenskej odbornej terminológii nepoužíva termín „politika“; angličtina používa preto pojem „policy“, preklad pojmu „policy“ do slovenčiny je v závislosti od odboru a kontextu.

Str. 34 „...Analýza rizika je proces zameraný na posúdenie podstaty rizika a určenie jeho úrovne“ – táto citácia z STN ISO 31000.2011 akcentuje úroveň rizika; týmto sa autorka v práci nezaoberala, aj keď práve tento bod veľmi výrazne ovplyvňuje stratégiu manažmentu rizika, presnejšie rizikový apetít, resp. toleranciu rizika (vysvetlenie zo str. 49 k tolerancii rizika mi nie je zrozumiteľné); na str. 54 je zrozumiteľná interpretácia tolerancie rizika.

Str. 59, obr.3.2. –obrázok nie je prehľadný; dvakrát sa opakuje termín Manažment rizika a Výkon auditu.

Str.61 obr. 3.3 V jednom bloku je súčasne uvedená Priebežná kontrola a Prognóza; z hľadiska obsahu a aplikovaných metód ide o rôznorodé aktivity.

Str.62 Pri zavádzaní Balanced Scorecard je uvedený zoznam piatich krokov – nikde nie je explicitne uvedený manažment rizika.

Str. 101, obr. 3.15 – V obrázku je uvedený pojem „Vytvorenie rámca“ – nie je jasné o čo ide.

Vzhľadom na ambíciu práce (vid' uvedený cieľ práce) zostalo niekoľko významných bodov v práci neuvedených. Sú to napr.: kvantifikácia rizika – vo väzbe na to aplikácia kľúčových

indikátorov rizika (KRI), analýza vzťahu výkonnosti a rizika, definovanie rizikového apetítu a tolerancie rizika a ich význam v manažmente rizika, aplikácia manažmentu rizika v strategickom manažmente podniku.

Pozitívne hodnotím spracovanie zoznamu problémov malých a stredných podnikov na Slovensku, ktoré je uvedené na str. 99. Identifikovaný nedostatok v chýbajúcej pracovnej pozícii manažéra rizika je ďalšia téma, vhodná na spracovanie.

Taktiež návrhy na riešenie manažmentu rizika s aplikáciou v slovenských malých a stredných podnikoch (str.100) sú pozitívom práce. K uvedeným návrhom mám pripomienky:

- a) Vybudovanie a financovanie novej pracovnej pozície bez požiadavky, ktorá explicitne (napr. právnou normou) túto pozíciu požaduje je odtrhnuté od reálnej praxe (porovnaj banky a poisťovne).
- b) Vybudovanie návrhu systému manažmentu rizika študentom v rámci bakalárskej alebo diplomovej práce je výborná forma zvyšovania kvality záverečných prác a prepojenia školy s praxou avšak výstupy záverečnej práce sú zvyčajne limitované dostupnosťou dát a ochotou podniku ich sprístupniť, ako aj častou realitou, že študent nenastúpi do podniku, v ktorom spracovával záverečnú prácu.

Úplne súhlasím s tvrdením na str.102 o nedostatku finančných zdrojov a know how. V súčasnej slovenskej podnikovej praxi ide hlavne o chýbajúce know how v tejto oblasti a súčasne absenciu noriem, ktoré zaväzujú podniky riešiť problematiku manažmentu rizika v rámci corporate governance (v tom je tiež vhodné porovnať situáciu bánk a poisťovní a ostatných odvetví v SR).

**Záver:**

Odporúčam prijať predloženú habilitačnú prácu na obhajobu a po úspešnej habilitácii vymenovať Ing. Katarínu Buganovú, PhD. docentkou v odbore 8.3.7 občianska bezpečnosť.

V Žiline 8. 12. 2016

doc. Ing. Jozef Klučka, PhD. v. r.