

VYUŽITIE MANAŽMENTU RIZIKA VO VZŤAHU K MANAŽMENTU KONTINUITY AKO NÁSTROJOV NA ZACHOVANIE PREVÁDZKYSCHOPNOSTI A KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV

Ing. Erika MOŠKOVÁ, Ing. Jana ŠIMÍČKOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

Erika.Moskova@fbi.uniza.sk

Abstrakt: *Udalosti z posledného obdobia poukázali na význam prevencie vzniku krízových javov a využívanie nástrojov manažmentu rizika na zachovanie kontinuity podnikania v dôsledku pôsobenia negatívnych zmien externých faktorov podnikateľského prostredia. Manažment podniku často krát zabúda na význam pripravenosti a prevencie a vidí za tým len náklady, ktoré by mal do preventívnych opatrení investovať. Avšak základom úspechu každého podniku je zachovanie radu kritických činností a procesov, ktoré sú nevyhnutné pre zachovanie jeho existencie. Zámerom článku je poukázať na využitie manažmentu rizika vo vzťahu k manažmentu kontinuity ako nástrojov na zachovanie prevádzkyschopnosti a konkurencieschopnosti podnikov.*

Kľúčové slová: *riziko, podnik, prevencia, manažment rizík, manažment kontinuity*

Úvod

Permanentne meniace sa hospodárske a spoločenské prostredie prispieva k aktivovaniu činností subjektov adaptovať sa nastoleným zmenám a formuje ich schopnosť reagovať na tieto zmeny. Podniky musia byť pripravené zvládať rôzne situácie, ktoré im zmeny prostredia a zmeny postojov zainteresovaných strán prinášajú. Základom fungovania každého podniku je skoordinať všetky činnosti tak, aby bola zachovaná ich kontinuita a ich prevádzkyschopnosť.

Prerušenie prevádzky podniku môže byť spôsobené rôznymi faktormi, ktoré vyplývajú z externého a interného prostredia pôsobiaceho na podnik. Veľkosť dopadu ako pozitívnych, tak aj negatívnych zmien prostredia na prevádzku môže mať rôzny charakter, pričom môže dôjsť nie len k prerušeniu prevádzky, ale až k samotnému ukončeniu podnikateľskej činnosti, čoho dôkazom sú aj udalosti spôsobené pandémiou Covid - 19. Jedným z nástrojov prevencie je manažment rizík, ktorý by mal byť implementovaný v súlade s aktuálnymi požiadavkami vyplývajúcimi z aktuálnej legislatívy, noriem a štandardov. Dôraz sa v tomto prípade kladie hlavne na prevenciu, pripravenosť a schopnosť podniku pohotovo reagovať na zmeny prostredia a vedieť transformovať svoje činnosti v celej svojej štruktúre.

1 Najčastejšie dôvody prerušenia prevádzky s ohľadom na vývoj súčasného hospodárskeho prostredia

V súčasnom konkurenčnom prostredí sa prikladá veľký význam na kvalitu, dostupnosť, včasnosť a spoľahlivosť poskytovaných služieb a produktov. Zákazníci svojimi novými a stálymi požiadavkami vytvárajú tlak na podniky a ich prevádzku. Sú kladené vysoké požiadavky na redukciu chýb, zvyšovanie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov, neustále zlepšovanie a zabezpečovanie kontinuity podnikania. V tejto súvislosti sa znova dostáva problematika prevencie vzniku krízových situácií do popredia a jedným z efektívnych nástrojov je vhodne implementovaný proces manažmentu rizika (Hudáková a kol. 2019).

Manažment rizika môžeme v tomto zmysle chápať ako nástroj na prevenciu vzniku kríz. Prostredníctvom konkrétnych metód, techník a postupov môžeme riziká včas identifikovať, analyzovať, hodnotiť a navrhnúť opatrenia na ich zvládnutie na akceptovateľnú úroveň. Avšak, každý podnik pôsobí v inom podnikateľskom prostredí a disponuje inými zdrojmi, preto je potrebné, aby podniky k implementácii manažmentu rizika pristupovali zodpovedne. Manažment rizika sa uplatňuje vo všetkých typoch prostredia. Každý podnik má špecifické podnikateľské riziká, pretože každý podnik je iný a má iné zázemie vyplývajúce z interného prostredia, ako aj jeho odolnosť voči negatívnym vplyvom externého prostredia. Manažment rizika je nástroj,

ako komplexne posudzovať faktory rizika a riadiť ich, aby boli riziká zvládnuté bez zbytočných strát (Bugarová a kol. 2012).

Pre zabezpečenie kontinuity podnikania je potrebné, aby podniky vedeli využiť schopnosti, zručnosti, vedomosti a právomoci svojich ľudských zdrojov pri riešení každodenných problémov spojených s ich prevádzkou. Prevenciou, plánovaním opatrení a ich implementáciou sa upevňuje schopnosť podniku, reagovať na nečakané a negatívne javy, ktoré môžu ohroziť ich prevádzkyschopnosť. Z pohľadu prevádzky sa snaží manažment rizika riadiť riziko kľúčových produktov, vyplývajúce z možného narušenia priebehu plynulosti dodávok z ťažko rozpoznateľných príčin. Manažment kontinuity zas identifikuje kľúčové produkty zamerajúce sa na dopady na prerušenie prevádzky, chodu podniku a jeho činností, ktoré sú potrebné na zabezpečenie plynulosti prevádzky podniku. Prepojenie manažmentu rizika s manažmentom kontinuity má doplnujúci charakter. Manažment kontinuity možno chápať ako podporu manažmentu rizika, ktorý pomáha zrozumiteľne pochopiť prevádzkovým a podnikateľským rizikám a ich následkom v rámci podnikania (Hudáková a kol. 2019).

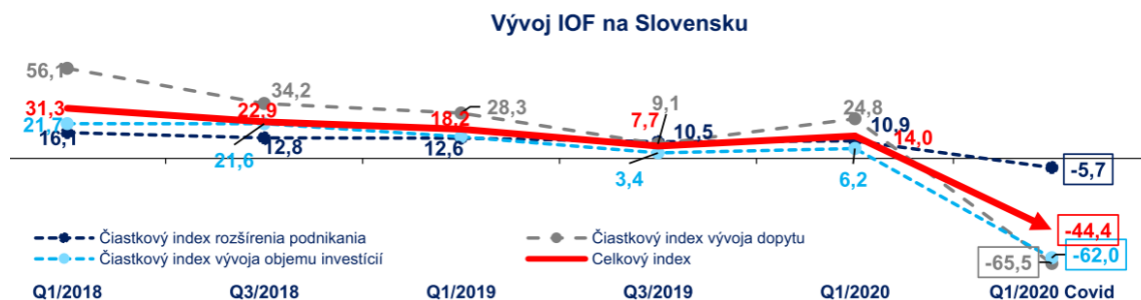
Prerušenie prevádzky vyplýva zo samotného prostredia podniku ako aj podnikateľských rizík, ktoré sú pre konkrétny podnik špecifické. Každé podnikateľské prostredie je rozdielne a závisí od charakteru podniku a jeho odolnosti, ako je schopný zvládať nečakané situácie. Dôvody prerušenia prevádzky podniku a ohrozenie jeho prevádzkyschopnosti a konkurencieschopnosti môže mať dvojaký charakter. Podnikanie je samo o sebe rizikovou činnosťou a každé jedno rozhodnutie môže mať výrazný vplyv na jeho úspech a výsledky. Môže byť ovplyvnené vývojom externého prostredia ale aj vplyvmi z interného prostredia, ktoré si podnik sám vytvára. Medzi podnikateľské riziká patria napríklad: prírodné, politické, sociálne, ekonomické, technologické, strategické, prevádzkové, finančné, legislatívne riziká atď.

Najčastejšie prerušenie prevádzky je zapríčinené vo veľkej miere samotnou ľudskou činnosťou, ktorá je hlavným pilierom podniku. Nakoľko je človek súčasťou celej štruktúry podniku, jeho zlyhanie môže výrazne ovplyvniť smerovanie podniku a celkovo reakciu na neočakávané javy. Príčinami býva nedostatok vedomostí, schopností a zručností zamestnancov v danej oblasti. Individuálnou kategóriou v tejto problematike, ktorá sa dostáva do popredia je kybernetická bezpečnosť podniku. Ďalším najčastejším dôvodom prerušenia prevádzky sú prírodného charakteru. Rôzne živelné pohromy (výchrice, povodne, zosuvy pôdy, zemetrasenia, atď.) a iné mimoriadne udalosti, ktoré môžu prerušiť napríklad elektronické zabezpečenie prevádzky a spôsobiť až nenávratné zničenie pôvodného podniku (obnova v tejto situácii predstavuje vysoké náklady pre podnik). V súčasnosti je podnikateľské a predovšetkým sociálne prostredie výrazne ovplyvnené pandémiou Covid – 19. Prerušenie prevádzky môže byť spôsobené aj samotným zlyhaním techniky a technológie. Snaha o neustálu inováciu a zlepšovanie techniky nesie so sebou ďalšie riziká, ktoré ohrozujú prevádzkyschopnosť ako aj konkurencieschopnosť podniku. Samotná prevádzka každého podniku už stojí na technike, pričom v prípade jej zlyhania môže podnik stratiť všetky záznamy a potrebné informácie pre jeho prevádzku a obsluhu. Z hľadiska inovácie techniky, vzniká riziko, či zamestnanec je schopný a do akej miery bude viesť obsluhovať novú zmenenú techniku.

Súčasný stav svetového spoločenského a podnikateľského prostredia je ovplyvnený výskytom pandémie Covid - 19. Negatívne vplyvy pandémie na podnikateľskú činnosť krajín ako celok a následne na prevádzkyschopnosť a výkonnosť jednotlivých podnikov neustále pretrvávajú a prerušenie prevádzky je jedným z najhorších dopadov, s ktorými sa podniky potýkajú. Prerušenie podnikania môže spustiť ďalšie negatívne dominoefekty s dopadom nielen na podnikateľské prostredie a zainteresované strany, ale aj na komunity a regióny a spoločenské prostredie ako také. Pandémia Covid - 19 negatívne ovplyvnila podnikateľskú činnosť, predovšetkým malých a stredných, ako aj veľkých podnikov a živnostníkov.

V rámci zavedených opatrení na zamedzenie šírenia koronavírusu bolo na Slovensku uzatvorených niekoľko vybraných prevádzok, čo postihlo hlavne malé a stredné podniky. Celkový počet ohrozených malých a stredných podnikov karanténymi opatreniami voči koronavírusu bolo 53 243. Dominantné zastúpenie na celkovom počte najviac ohrozených malých a stredných podnikov mali mikropodniky zamestnávajúce menej ako 10 zamestnancov, ktoré dosahujú 96,2 % podiel. Zastúpenie malých podnikov (10-49 zamestnancov) predstavovali 3,4 % a stredných podnikov (50-249 zamestnancov) 0,4 %. Najviac postihnutými sektormi podnikania malých a stredných podnikov na Slovensku sú kadernícke a kozmetické služby (11195 podnikov), jedálne ubytovacích a stravovacích zariadení (6962 podnikov), ostatné účelové stravovania (4371), služby pohostinstiev (3885), ostatná osobná pozemná doprava (3485) atď. evidované k 31.12.2019 (Analýza 2020).

Na začiatku roka 2020 vznikom prvej vlny pandémie a prijatých opatrení vlády bolo ovplyvnené celé podnikateľské prostredie, pričom 72% podnikateľov (z 300 opýtaných reprezentatívnych podnikov) potvrdilo veľké obavy zo vzniknutej situácie. Táto reprezentatívna vzorka podnikov potvrdila výrazný pokles indexu očakávaní podnikov. Na Obr. č. 1 môžeme vidieť vývoj indexu očakávaní firiem na Slovensku, pričom v marci roka 2020 spozorujeme rapidný pokles indexu až na historické minimum -44,4. Vo februári 2020 boli podnikatelia ešte optimistickí a index mal kladné čísla v oblastiach rozšírenia podnikania (10,9), vývoja objemu investícií (6,2), vývoja dopytu (24,8) a celkový index (14). Postupne ako sa pandémie začala viac rozširovať aj na Slovensku indexy začali naberať záporné hodnoty (Sentiment 2020).



Obr. 1: Vývoj IOF na Slovensku.

(Zdroj: Sentiment slovenských firiem sa prepadol na historické minimum. 2020)

Vzhľadom na súčasnú situáciu spojenú s Covid - 19, môžeme konštatovať, že v roku 2020 pocítíme veľký nárast podnikov, ktoré ukončia podnikateľskú činnosť, nie len na Slovensku ale aj vo svete.

2 Prevencia vzniku krízy prostredníctvom využitia manažmentu rizika a manažmentu kontinuity v podniku

Každou jednou odhalenou príčinou zlyhania a chyby podnikových procesov sa dopomáha k zlepšeniu procesov a tým aj k stabilite podniku. Nie však každý podnik a jeho manažment vie zosúladiť všetky prístupy do činností a štruktúry podniku. Preto je potrebné sa tomu venovať a mať presne stanovené zodpovednosti za všetky činnosti a kompetencie v podniku. Kombináciou zavedenia procesného manažmentu, manažmentu rizika a manažmentu kontinuity do manažmentu podniku, možno zosúladiť činnosti podniku tak, aby dosiahol dobré výsledky a tak aj trvalo udržateľný rast (Lusková a kol. 2013).

Kontinuitu podnikania je možné zabezpečovať pomocou manažmentu kontinuity, ktorý integruje viacero disciplín (manažment rizika, manažment kvality, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci atď.), s cieľom zabrániť vzniku krízových javov (Hudáková a kol. 2019).

Manažment kontinuity činností bol z pohľadu odporúčaní a požiadaviek popísaný v štandarde BS 25999, konkrétne BS 25999-1:2006 Code of practice for business continuity management. Jeho základom bolo zjednotenie najlepších praktík a odporúčaní v manažmente kontinuity PAS 56 (Publicly Available Specification) z roku 2003. BS 25999-2:2007 Specification for business continuity management, obsahoval požiadavky na zavedenie, realizáciu, monitoring, udržiavanie a zlepšovanie systému manažmentu kontinuity. Zároveň vzťah manažmentu rizika a manažmentu kontinuity bol popísaný v štandarde BS 25999-1 Business continuity management – Part 1: Code of practice, manažment kontinuity činností organizácie - časť 1: súbor zásad. Manažment kontinuity je tu charakterizovaný ako doplnok rámca manažmentu rizika, ktorý pomáha porozumieť prevádzkovým alebo podnikateľským rizikám a ich následkom (Bugarová a kol. 2012, Hudáková a kol. 2019).

V roku 2012 nahradila tento štandard medzinárodná norma ISO 22301 Societal security -Business continuity management systems - Requirements t. j. Systémy manažmentu kontinuity podnikania – požiadavky. Je to ucelený súhrn požiadaviek vzhľadom na manažment kontinuity, určený pre všetkých prevádzkovateľov, bez výhrady na veľkosť podniku alebo odvetvia. Je to všeobecná norma zahrňujúca základnú terminológiu až po výklad procesov a krokov na zabezpečenie kontinuity prevádzky podniku, vrátane na jej materiálne a personálne zdroje (ISO 22301:2019).

Úzko súvisiacimi normami sú: ISO 9001 Systémy manažérstva kvality, ISO 14001 Systémy environmentálneho manažmentu, ISO/IEC 27001 Systémy manažmentu bezpečnosti informácií, ISO/IEC 20000-1 Informačné technológie – Manažment služieb a ISO 28000 Špecifikácia pre systémy manažmentu bezpečnosti dodávateľského reťazca atď., ktoré nadväzujú a rozvíjajú zabezpečenie kontinuity podniku, pričom zastrešujú každú jednu ohrozujúcu oblasť podnikania, ktorej narušenie, prípadne až prerušenie môže spôsobiť výrazné zmeny vo fungovaní podniku. Na zabezpečenie konzistencie s týmito normami je využívaný cyklus PDCA (Hudáková a kol. 2019). PDCA (P - plánuj, D – urob, C – kontroluj, A –konaj) cyklus, známy aj ako

Demingov cyklus, je metóda sústreďujúca sa na zlepšovanie procesov, kvality produktov alebo služieb a efektívnosť BCMS v podnikoch (Johnson 2002).

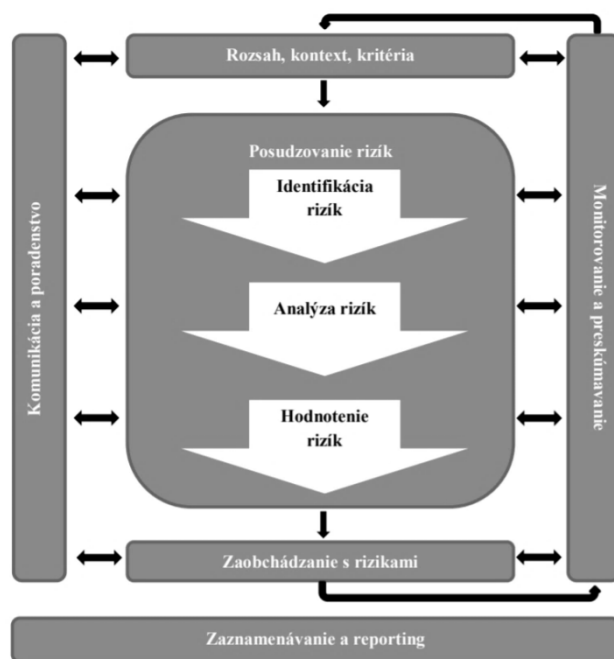
Všetky činnosti zaoberajúce sa rizikom zahŕňa manažment rizika a do podniku môže byť implementovaný podľa viacerých štandardov. Najpoužívanejšia norma je ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines t. j. Manažerstvo rizika – Návod. Je to všeobecná medzinárodná norma manažerstva rizika, ktorá obsahuje návod k manažmentu rizika. Je to dokument určený pre ľudí, ktorí pracujú s rizikami, podieľajú sa na ich riadení na akejkoľvek úrovni systému a prijímajú rozhodnutia. Môžu ju využívať všetky typy podnikov, bez ohľadu na ich veľkosť, nakoľko sa nezameriava len na jeden typ podniku alebo odvetvie (ISO 31000:2018).

ISO 31010:2019 Risk management - Risk assessment techniques t. j. Manažerstvo rizika – Techniky posúdenia rizika je ďalšia norma opisujúca proces manažmentu rizika. Je to dokument, ktorý poskytuje zhrnutie viacerých techník, ktoré sa používajú na pomoc pri rozhodovaní v nejasných situáciách vzhľadom na riziko. Obsahuje taktiež odkazy na ďalšie dokumenty, v ktorých sú techniky podrobnejšie rozpísané. Nadväzuje na normu ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines (ISO 31010:2019).

Poznanie procesu manažmentu rizika môže uľahčiť podnikom vykonávanie činností už od začiatku ich pôsobenia (pri stanovovaní a dosahovaní cieľov, ako aj pri prijímaní významných rozhodnutí). Manažment rizika zohľadňuje vplyv vonkajších aj vnútorných faktorov na podnik, pričom je súčasťou všetkých činností spojených s podnikom, ako aj na všetkých jeho úrovniach. Prispieva k zlepšovaniu systémov riadenia (ISO 31000:2018).

Proces manažmentu rizika je špecifický proces, ktorý môže byť v každom podniku rozdielny. Výber metód, nástrojov a postupov môže byť v každom podniku iný, vzhľadom na jeho podnikateľské prostredie. Proces manažmentu rizika je založený na uplatňovaní politiky riadenia, súvisiacich postupov pri posudzovaní a riadení rizika, komunikácie so zainteresovanými stranami a monitorovania zmien, ktoré vznikajú vplyvom implementácie (Hudáková a kol. 2019).

Podľa normy ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines možno identifikovať etapy procesu manažmentu rizika, ktoré sa neustále opakujú a nadväzujú na seba. Na Obr. č. 2 môžete vidieť prepojenia medzi jednotlivými etapami.



Obr. 2: Proces manažmentu rizika podľa ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines.
(Podľa: ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. 2018)

Etapy sú špecifické cyklickým charakterom a logickou nadväznosťou, pričom sú prispôbené posudzovacím procesom. Proces manažmentu rizika je založený na očakávaní, že v podniku je manažment rizika systematicky zahrnutý do všetkých činností podniku, riziká sú posudzované priebežne a tým sa zároveň vytvára priestor pre identifikáciu príležitostí na zlepšovanie procesov v podniku (Kruliš 2011).

Záver

Následky pandémie Covid – 19 stále pretrvávajú a budeme sa s nimi na úrovni jednotlivcov, podniku ale aj štátu ešte dlho vyrovnávať. Preto je veľmi dôležité zamerať sa na oblasť prevencie. Komplexným implementovaním manažmentu rizika a manažmentu kontinuity do celej štruktúry podniku by sa dopomohlo k účinnejšej reakcii na vzniknuté krízy a tým sa zabezpečila plynulosť činností, prevádzkyschopnosť a konkurencieschopnosť podniku. Význam manažmentu rizika a manažmentu kontinuity teda spočíva v prvom rade v pripravenosti a tým dosiahnutej odolnosti podniku čeliť nečakaným situáciám, pričom vhodným výberom metód, techník a postupov môže dopomôcť k aktivovaniu a vytvoreniu odolného systému podniku. Celý systém podniku by stál na plánovaní opatrení, prevencii, reakcii, obnove a priebežnom monitorovaní a hodnotení, či stanovený cieľ bol dosiahnutý. Ich implementáciou by sa zlepšila reakcia a odolnosť podniku voči mimoriadnym udalostiam, ale aj celkovo priebeh vykonávaných procesov, vzhľadom na prevádzku podniku.

Literatúra

- Analýza MSP priamo ohrozených pandemiou.* 2020 [online]. Monitoring podnikateľského prostredia [cit. 2020-09-15]. Dostupné z: <http://monitoringmsp.sk/2020/03/31/analiza-msp-priamo-ohrozenych-pandemiou/>
- BUGANOVÁ, K. a kol., 2012. *Manažment rizika v podniku.* Prvé vydanie. Žilina: EDIS – vydavateľské centrum ŽU, s. 226. ISBN 987-80554-0459-2.
- HUDÁKOVÁ, M., K. BUGANOVÁ, V. T. MÍKA, M. MASÁR, 2019. *Manažment rizik malých a stredných podnikov.* Prvé vydanie. Žilina: ŽU, s. 202. ISBN 978-80-554-1518-5.
- ISO 22301:2019 *Societal security – Business continuity management systems – Requirements.* 2019 [online]. OBP (Online browsing platform) [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>
- ISO 31000:2018 *Risk Management – Guidelines.* 2018 [online]. OBP (Online browsing platform) [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- ISO 31010:2019 *Risk management -Risk assessment techniques.* 2019 [online]. Academia [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: https://www.academia.edu/41536420/ISO_31010_2019_Risk_management_-_Risk_assessment_techniques_Management_du_risque_-_Techniques_dappréciation_du_risque
- JOHNSON, C. N., 2002. *The benefits fo PDCA* [online]. ProQuest [cit. 2020-09-08]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/214762325?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- KRULIŠ, J., 2011. *Jak vítězit nad riziky, Aktivní management rizik – nástroj na řízení úspěšných firem.* Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- LUSKOVÁ, M., M. HUDÁKOVÁ, K. BUGANOVÁ, 2013. *Manažérstvo kvality a rizika: integrácia, princípy, metódy.* Prvé vydanie. Žilina: ŽU, s. 278. ISBN 978-80-554-0781-4.
- Sentiment slovenských firiem sa prepadol na historické minimum.* 2020 [online]. Investujeme.sk [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://www.investujeme.sk/kratke-spravy/sentiment-slovenskych-firiem-sa-prepadol-na-historicke-minimum/>