

Management rizik

Vysoká škola ekonomie a managementu

2013

Management rizik

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2013

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-06-5

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

OBSAH

OBSAH	1
PŘEHLED ZKRATEK	2
KAPITOLA 1: ÚVOD DO MANAGEMENTU RIZIK	3
1.1 Vymezení pojmů spojených s rizikem.....	3
1.2 Členění rizik	8
1.3 Procesy managementu rizik.....	10
KAPITOLA 2: MANAGEMENT RIZIK VE FIRMĚ	18
2.1 Začlenění managementu rizik do firmy.....	18
2.2 Přístupy k managementu rizik ve firmě	22
2.2.1 ERM – Enterprise Risk Management	22
2.2.2 Business Continuity Management	23
2.2.3 Metoda IPR	25
2.3 Příčiny selhání a krize firmy	26
2.3.1 Lidský faktor v managementu rizik	27
2.3.2 Krize firmy	28
2.4 Kritické faktory úspěchu firmy	30
KAPITOLA 3: Metody a nástroje v managementu rizik	35
3.1 Identifikace rizik	35
3.1.1 Vyjádření rizika.....	35
3.1.2 Metody identifikace rizik.....	37
3.2 Metody hodnocení rizik	43
3.2.1 Kvalitativní metody	43
3.2.2 Kvantitativní metody hodnocení rizik.....	49
KAPITOLA 4: Ošetření rizik	69
4.1 Strategie tvorby protiopatření.....	69
4.2 Nástroje ošetření rizik	72
LITERATURA	80
OTÁZKY S MOŽNOSTÍ VÝBĚRU ODPOVĚDI	82
VZOROVÝ TEST	88
PŘEHLED TYPOVÝCH OTÁZEK KE ZKOUŠCE	92
GLOSÁŘ	93

PŘEHLED ZKRATEK

BC	Business Continuity
BCM	Business Continuity Management
BCP	Business Continuity Planning
CBA	Cost Benefit Analysis – Analýza nákladů a přínosů
DR	Disaster Recovery
ERM	Enterprise Risk Management
ETA	Event Tree Analysis
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
FMECA	Failure modes and effects criticality analysis
FTA	Fault Tree Analysis
HRA	Human Reliability Analysis
HAZOP	Hazard and Operability Analysis
IPR	Identifikace procesů a rizik
MR	Management rizik
OGC	Office of Government Commerce
PHA	Preliminary Hazard Analysis
PPP	Public Private Partnership
PRINCE2	Project in Controlled Environment
RAMP	Risk Analysis and Management for Project
SPV	Special Purpose Vehicle
TRM	Total Risk management

KAPITOLA 1: ÚVOD DO MANAGEMENTU RIZIK

Úvod

Tato kapitola uvádí do problematiky řízení rizik. Vymezuje základní pojmy vztahující se k managementu rizik a pojíkámi se s problematikou řízení rizik, která je nezbytnou součástí řízení firem i jednorázových akcí.

V současné době se situace v podnikání mění velice rychle a je nezbytné na změny v okolí i uvnitř firmy adekvátně reagovat. Snahou managementu rizik je případné změny předvídat a připravit odpovídající reakci případně realizovat opatření, která sníží dopady těchto situací.

Cíl kapitoly

- Vymezit základní pojmy vztahující se k managementu rizik;
- Získat základní náhled na dělení rizik;
- Seznámit se s procesy managementu rizik;
- Představit současné přístupy k managementu rizik.

1.1 Vymezení pojmů spojených s rizikem

Každý jednotlivec i organizace se setkávají s riziky v každodenní běžné činnosti. Každé rozhodnutí i opakující se činnosti jsou ovlivňovány jevy, které mohou ohrozit očekávaný výsledek. Možnost vzniku situace, která ovlivní očekávaný výsledek, je nejprve pouze odhadována a hovoříme o nejistotě.

Definice

Nejistota

Nejistota existuje tam, kde připadá v průběhu činnosti v úvahu více než jeden možný výsledek, ale pravděpodobnost každého výsledku není známa. (dle Merna, 2007)

Nejistotu je možné rozdělit podle míry informací, které jsou o daném jevu k dispozici. Stupně nejistoty v závislosti na míře informovanosti o problému jsou zobrazeny v tabulce 1.1.

V některých případech je výsledek možno dopočítat a pohybuje se v rozsahu určitých hodnot – potom hovoříme o **variabilitě**. Znamená to, že možné výsledky jevu jsou známé nebo je lze odhadnout např. na základě zkušenosti, ale není známo, který z možných výsledků nastane.

Existují ovšem i situace, kdy výsledek závisí na skutečnostech, které nejsou známé, nebo o nich není k dispozici dostatek informací a výsledek není možné odhadnout. V takovém

případě hovoříme o **neurčitosti**, která charakterizuje situaci, kdy není možné určit pravděpodobnost výskytu jevu nebo výši škody, která může realizací jevu nastat. Tichý (2006) a Korecký (2011) definují nejistotu jako nepoznané známé a neurčitost jako nepoznané neznámé.

Tabulka 1.1 Stupně nejistoty podle míry podrobnosti informace

Úplná nejistota	Neurčitost	Nejistota	Variabilita	Jistota
<i>Žádná informace</i>		<i>Částečná informace</i>		<i>Plná informace</i>
Neznámá rizika ani možné dopady	Omezená znalost možné situace a obtížný dohad pravděpodobností a dopadů.	Je možné určit situace, které mohou nastat a určuje se pravděpodobnost a dopad	Změna v daném rozsahu a pravděpodobnosti	Jedná se o řešení konkrétního problému

Zdroj: upraveno dle Korecký (2011)

V případě, že nastane situace, která způsobí negativní průběh událostí, ovlivní očekávaný výsledek nebo případně ohrozí průběh procesu, se nazývá **nebezpečí**.

Definice

Nebezpečí

Reálná hrozba vzniku situace či realizace události, která záporným způsobem ovlivní očekávaný průběh procesu, očekávaný výsledek, nebo vede k poškození majetku.

Definice

Hrozba

Konkrétní událost, jejíž výskyt nashoduje děj s negativním dopadem na cíl projektu. Nazývá se také riziková událost.

Nebezpečí nemusí vždy nutně hned vést k realizaci nepříznivé události. Ta obvykle nastane při spolupůsobení tzv. **rizikových faktorů**, které oslabují objekt nebo proces, a zvyšují tak jeho specifickou zranitelnost. Konkrétní riziko se tak projeví teprve spolupůsobením rizikových faktorů a obecné hrozby, jak zobrazuje obrázek 1.1.

Obrázek 1.1 Vznik rizika



Zdroj: volně upraveno dle Hujňák (2013)

Definice

Zranitelnost

Slabina aktiva nebo kontrolního zajištění, která může být zneužita hrozbou. (dle Hujňák, 2013)

Zranitelnost se hodnotí podle míry citlivosti reakce na danou hrozbu (citlivosti) a podle významu aktiva pro subjekt.

V souvislosti se zranitelností a škodou se často vyskytuje pojem **aktivum**, které lze obecně charakterizovat jako vše, co má pro posuzovatele hodnotu. Podle Smejkal (2010) lze aktiva dělit na hmotná (majetek) a nehmotná (Know How, informace, apod.).

Definice

Aktivum

Vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. (dle Smejkal 2010)

Riziko samotné je možno definovat různým způsobem a existuje více definic, kterými je možné pojem riziko vyjádřit. Od zcela jednoduchých definic, např. nebezpečí vzniku škody, až po definice podrobnější. Samotná definice rizika prochází neustálým vývojem. Dříve bylo často riziko definováno jako odchylka od očekávaného stavu. Tyto odchylky mohly být pozitivním i negativním směrem. V poslední době se většina přístupů přiklání k vymezení rizika jako negativní události.

Definice

Riziko¹

Možnost nepříznivé odchylky od očekávaného výsledku.

Riziko je možné podle Hnilica (2009) vyjádřit jako:

- Pravděpodobnost určité výše ztráty.
- Možnost výskytu událostí ohrožujících dosažení stanovených cílů.
- Pravděpodobnost negativních odchylek od stanovených cílů.

Událost, která nastane, může vyvolat nežádoucí vývoj, ale současně může být její efekt zcela opačný. Pokud je možné dosáhnout pozitivní odchylky, hovoříme o **příležitosti**.

Definice

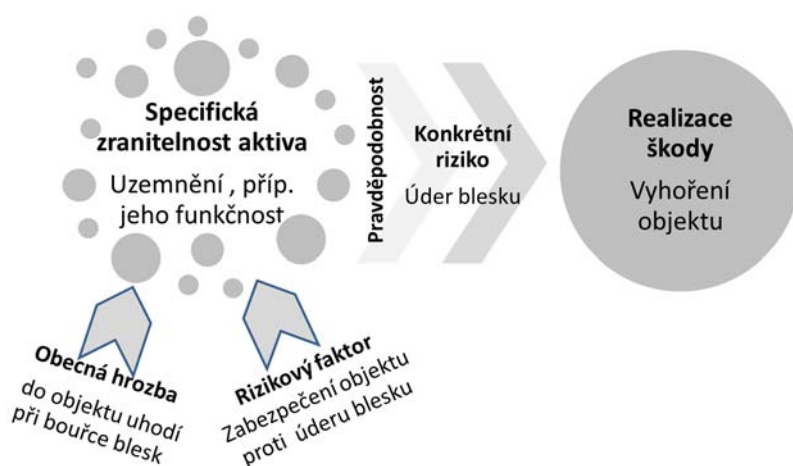
Příležitost

Popisuje nejistou událost, která by mohla mít pozitivní dopad na cíle nebo očekávané přínosy. (Korecký, 2011)

V případě, že hovoříme o riziku, měla by být známa příčina vzniku, pravděpodobnost výskytu nepříznivé události a výše škody na aktivu, kterou realizace nebezpečí vyvolá.

Obrázek 1.2 ukazuje vznik rizika spolupůsobením hrozby a specifické zranitelnosti daného aktiva.

Obrázek 1.2 Vznik rizika spolupůsobením hrozby a specifické zranitelnosti



Zdroj: vlastní úprava

¹ Merna (2007) a Tichý (2006) zmiňují, že původ slova riziko lze hledat v arabském slově „**risq**“ („*všechno co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk*) nebo z latinského slova „**riscum**“ (původ v námořnictví, vyjadřuje nebezpečí korálového útesu – používá se pro náhodnou nepříznivou událost). V dalších jazycích, které tato slova převzaly, byl význam často spojen s možným negativním i pozitivním vývojem, např. „kdo nic neriskuje nic neztratí“.

S přijatelnou mírou rizika je porovnávána celková hodnota rizika vzešlá z provedené analýzy rizik.

Definice

Hodnota rizika (význam rizika)

Hodnota rizika (význam rizika) je vyjádřena součinem pravděpodobnosti jevu a výší škody, která v případě realizace události nastane.

Čím vyšší je hodnota rizika, tím je nutnější realizovat vhodná protipatření, aby bylo riziko eliminováno nebo byly sníženy dopady rizika. Po stanovení hodnoty rizika je podle Smejkal (2010) možné rozdělit rizika do skupin na:

- Kritická rizika – potenciální ztráta vyjádřená v peněžních prostředcích je tak vysoká, že může ohrozit existenci firmy.
- Důležitá rizika – potenciální ztráty svým významem přesahují běžné hospodaření firmy a bude nutné získání dalších finančních prostředků.
- Běžná rizika – potenciální ztráty mohou být pokryty z běžných prostředků firmy. Není nutné získávání dodatečných finančních prostředků. Tato rizika mohou být často i zdrojem příležitostí.

Pro rozdělení do jednotlivých kategorií je nutné zjistit schopnost firmy absorbovat případné realizované ztráty, tj. určit výši přijatelného rizika a rizikové kapacity firmy.

Definice

Přijatelné riziko (*Risk Appetite*)

Přijatelné riziko představuje výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. (dle Hnilica, 2009)

Definice

Riziková kapacita (*Risk Capacity*)

Nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít, tj. taková velikost ztráty, která neovlivní existenci firmy. (dle Hnilica, 2010)

Pro snížení dopadů škody je nutné působit na specifickou zranitelnost aktiva. Opatření provedená na snížení specifické zranitelnosti aktiva se nazývají **protipatření**.

Definice

Protiopatření

Postup, proces, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění nebo eliminaci působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.

(dle Smejkal, 2010)

V rámci návrhu a realizace protiopatření je nutné vždy vzít v úvahu náklady na realizaci protiopatření a míru snížení škody, kterého se realizací protiopatření dosáhne. Je nutné vyhodnotit, zda náklady vynaložené na protiopatření jsou uplatněné efektivně, tj. v jakém poměru jsou náklady vynaložené na protiopatření k dosaženému výslednému snížení škody.

V případě, že výše škody vzniklé při realizaci rizika je přijatelná pro subjekt, je nutné zvážit, zda je efektivní realizovat protiopatření na eliminaci nebo snížení výše škody.

1.2 Členění rizik

Spekulativní x čistá rizika

Každá firma při svém podnikání podstupuje tzv. **podnikatelské riziko**, které se pojí s možností úspěchu (zisku) stejně jako s možností neúspěchu (ztráty). Toto riziko podnikatelé podstupují vědomě. V případě vědomého postupování rizika hovoříme o **spekulativním riziku**. Mezi spekulativní rizika lze vedle podnikání zahrnout hazardní hry, obchodování na burze, apod.

Rizika, u kterých se očekává pouze negativní vývoj, se nazývají **čistá rizika**. Jedná se např. o rizika vztahující se ke škodám na majetku způsobeným např. působením přírodních sil, poruchami technických zařízení, selháním lidského faktoru, apod.

Ovlivnitelná x neovlivnitelná rizika

Existují rizika, kterým nelze předcházet. Mezi tato rizika lze zahrnout rizika legislativní, politická, hospodářská, fiskální, globální situace ve světě, apod. Na tato rizika není možné působit a ovlivnit je požadovaným směrem. Neovlivnitelná rizika působí na všechny ekonomické subjekty.

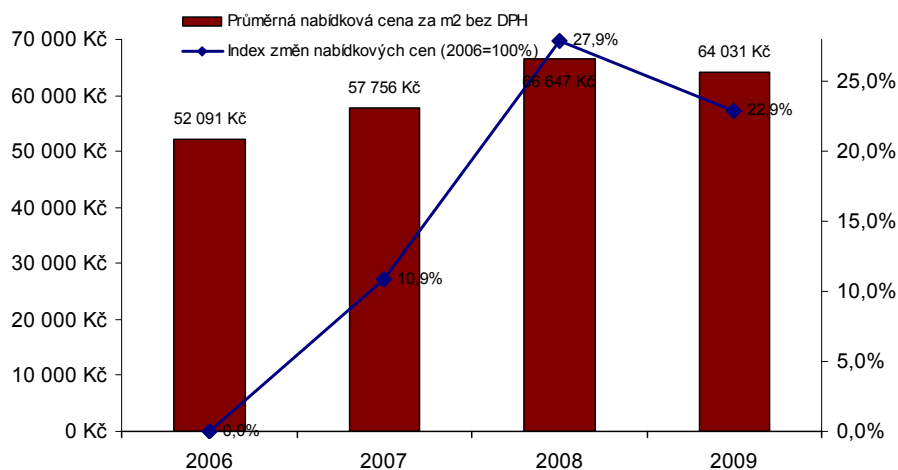
Naproti tomu existuje celá řada rizik, jejichž dopady je možno snižovat, případně eliminovat. Příčiny vzniku těchto rizik je možné ovlivňovat, případně snižovat dopady a výši škody.

Příklad 1.1

Mezi neovlivnitelná rizika patří celková hospodářská situace včetně globální situace. Příkladem projevu vlivu hospodářské situace ovlivněné globální situací může být pokles prodejních cen bez DPH nových bytů v developerských projektech realizovaných na území

hl. m. Prahy po vypuknutí globální krize. Na obrázku 1.3 je znázorněn vývoj prodejních cen v letech 2006 až 2009.

Obrázek 1.3 Vývoj nabídkových cen bytů za m² bez DPH pro celé území hl. m. Praha



Zdroj: Databáze developerských projektů (2009)

Obrázek zobrazuje vývoj cen v % ve stálých cenách roku 2006. V letech 2006 až 2008, kdy byly dobré ekonomické podmínky, dobrá dostupnost hypotečních úvěrů a trvala vysoká poptávka po bydlení, rostla nabídková cena bytů v novostavbách. Nejprudší vzestup nabídkových cen proběhl mezi roky 2007 a 2008, naopak mezi roky 2008 a 2009 došlo k poklesu o cca 4%. Příčinou byla celosvětová hospodářská krize. Pokles prodejních cen byl způsoben jednak snížením poptávky po nových bytech, jednak prudkým poklesem počtu poskytovaných hypoték a s tím i zmenšením koupěschopné poptávky. Banky v souvislosti s ekonomickou krizí zpřísnily podmínky pro získání úvěru, a tím počet uspokojených zájemců klesl.

Projevy krize měly negativní vliv na realizované zisky developerů, kterým se v důsledku krize zpomalily prodeje, a současně klesly očekávané příjmy z prodaných bytů.

Systematická a nesystematická rizika

Systematická rizika se systematicky mění v závislosti na ekonomickém vývoji, případně v závislosti na ročních cyklech, tj. systematická rizika se projevují opakovaně. Z toho důvodu se lépe předvídají. Tato rizika obvykle zasahují stejně všechny ekonomické subjekty.

Nesystematická rizika jsou jedinečná, specifická pro konkrétní obor podnikání nebo samotnou firmu. Nesystematická rizika mohou vyplývat z projektů a investic realizovaných ve firmě.

Statická x dynamická rizika

Dynamická rizika spočívají ve vnějších a vnitřních faktorech působících na firmu. **Vnější faktory** jsou tvořeny prostředím a obvykle není možné je z pozice firmy ovlivňovat. (výše daní, hospodářská situace, politické prostředí). **Vnitřní faktory** představují situaci uvnitř firmy, vnitřní procesy ve firmě, apod. Dopady dynamických rizik mohou být pozitivní i negativní.

Statická rizika nejsou ovlivněna změnami v ekonomice. Mezi statická rizika je možné zahrnout poškození majetku vlivem přírodních nebezpečí nebo selhání lidského faktoru. Statická rizika jsou předvídatelná a jsou obvykle doprovázena negativními dopady.

Rizika členěná podle věcné náplně

Podle věcné náplně je možné rizika rozdělit do několika základních kategorií:

Technická (technologická) - spojená s vývojem nových technologií a výrobků, případně s provozem výrobních zařízení.

Výrobní rizika – spojená s výrobními procesy ve firmě.

Ekonomická rizika – změny cen nákladových položek, inflace, rizika plynoucí ze zahraničních obchodních styků, rizika plynoucí z dodavatelských vztahů, apod.

Tržní rizika – rizika spojená s poptávkou po produktech firmy, rizika plynoucí z chování a kroků konkurence, změny v chování spotřebitelů, apod.

Finanční – spojená s dostupností úvěrů a vyšší úrokové sazby.

Politická – vyvolávaná makroekonomickou a sociální politikou vlády.

Organizační – vyvolaná nefunkční kontrolou a špatně nastavenou nebo nefunkční komunikací v rámci firmy.

Informační – zahrnuje rizika plynoucí z informačních systémů firmy.

Institucionální - rizika plynoucí z organizační struktury firmy a uplatňovaných stylů vedení.

Vedle uvedeného členění je možné rizika rozlišovat i podle času a fáze procesu, ve které sledované riziko může nastat. Například u investičních stavebních projektů jsou rizika, která působí pouze v některých fázích projektu, a rizika, která působí po celou dobu trvání investičního projektu.

1.3 Procesy managementu rizik

Cílem managementu rizik je zvýšit pravděpodobnost dosažení stanovených podnikatelských cílů, a tím dosáhnout úspěch v podnikání. Management rizik je proaktivní management, který je zaměřen na zjišťování hrozeb a příležitostí a hledání vhodných nástrojů, jak eliminovat a snižovat případné negativní dopady nežádoucích událostí.

Snahou managementu rizik je tedy případným nepříznivým situacím předcházet nebo snižovat jejich následky.

Definice

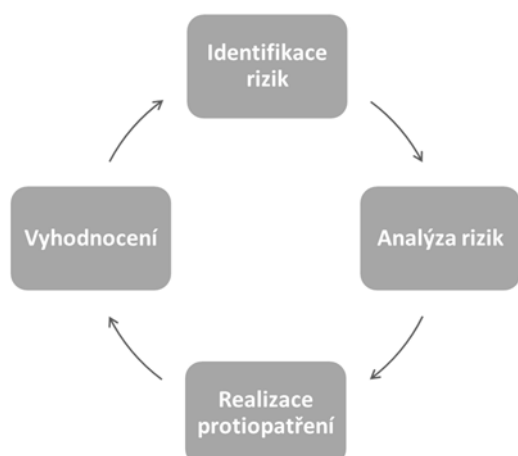
Management rizik

Koordinovaný soubor činností směřující ke snížení rizik vznikajících při podnikání.

V literatuře je možné se setkat s různými definicemi, jejichž snahou je co nejdůležitěji charakterizovat pojem, např. Hrůzová (2011) definuje management rizik jako: „řídící proces, který má včas identifikovat možné dopady rizikových událostí, jež ohrožují činnost a kapitál organizace, a správně a úspěšně je zvládnout. Jeho účelem je tvořit, chránit a zvyšovat hodnotu firmy prostřednictvím cíleného působení na rizika“.

Procesy managementu rizik lze rozdělit, jak ukazuje obrázek 1.3, do čtyř základních fází zahrnujících identifikaci, analýzu, realizace protipatření a vyhodnocení. Stejně jako v jiných oblastech managementu se jedná o neustálý, opakující se proces.

Obrázek 1.4 Základní fáze managementu rizik

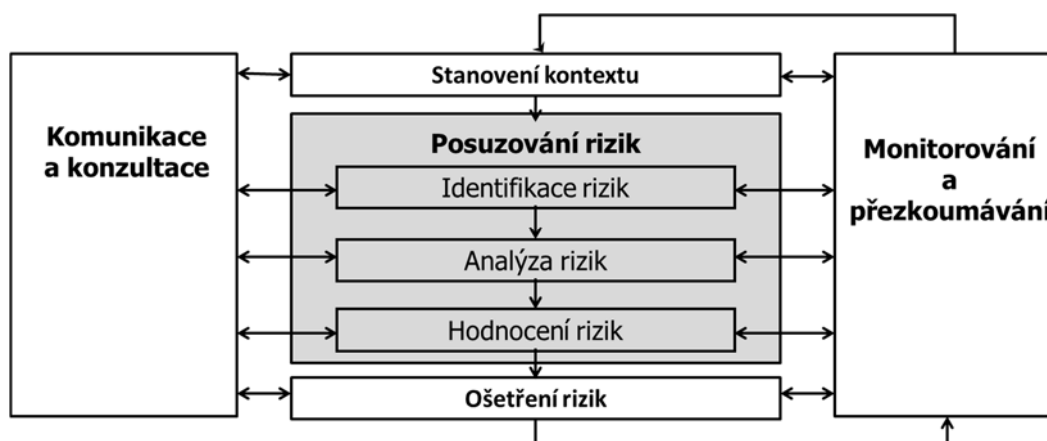


Zdroj: vlastní úprava

Procesy v podniku ani jednorázové akce nikdy neprobíhají izolovaně, ale v prostředí (okolí), které na podnik působí. Identifikovaná rizika a jejich protipatření je nutné vždy konzultovat v rámci firmy, aby nedošlo k nesouladu se strategií společnosti a nebyl překročen stanovený rámec managementu rizik.

Základní procesy rizik jsou uvedeny v ČSN ISO 31000:2009 Management rizik, která je zaměřená právě na obecné procesy rizik. Procesy rizik tak, jak je uvádí norma, jsou zobrazeny na obrázku 1.5.

Obrázek 1.5 Procesy managementu rizik podle ČSN ISO 31000:2009



Zdroj: ČSN ISO 31000:2009

Stanovení kontextu managementu rizik

Podle normy ČSN ISO 31000 v rámci stanovení kontextu managementu rizik „organizace vyjadřuje své cíle a určuje vnější a vnitřní parametry, které mají být zohledněny při managementu rizik, a stanovuje rozsah a kritéria rizik pro zbývající proces“.

Etapa stanovení kontextu má tedy tři základní části:

- Vnější kontext – všechny stránky okolí firmy a její externí vztahy.
- Vnitřní kontext – strategické cíle firmy, vnitřní kultura, organizace.
- Kontext managementu rizik ve firmě – cíle společnosti, rozsah analýzy, určení hranice analýzy rizika (tj. přijatelné riziko a riziková kapacita), metodiky hodnocení rizik, odpovědnosti, způsob kontroly a vykazování.

Identifikace rizik

V rámci identifikace rizik se hledají zdroje rizik, míry dopadů, příčiny událostí, které vedou k realizaci rizika, a potenciální následky. Výsledkem identifikace rizik je seznam (často nazývaný registr rizik), která rizika mohou ovlivnit cíle firmy. Fáze Identifikace rizik má nalézt maximum možných rizik, která mohou ohrozit procesy nebo projekty realizované ve firmě.

Analýza rizik

V rámci analýzy rizik se analyzují příčiny vzniku a zdroje rizik. Identifikují se důsledky rizika a možnosti výskytu a pravděpodobnost, s jakou může analyzované riziko nastat. Důležitou součástí analýzy rizik je zjištění vzájemných závislostí různých rizik a jejich zdrojů.

Při analýze rizik je nutné si uvědomit, že jedna příčina může mít různé důsledky a výsledné dopady a současně, že jedna příčina nebo kombinace příčin může vyvolat více rizik. Případně, že realizace jednoho rizika může vést k realizaci jiného.

Pro analýzu rizik mohou být použity kvalitativní metody, semikvantitativní metody a kvantitativní metody.

Výsledkem je zjistit, v jakém rozsahu mohou rizika ovlivnit cíle firmy a její efektivní fungování.

Hodnocení rizik

Analyzovaná rizika jsou ve fázi hodnocení rizik porovnávána se stanoveným kontextem rizik. Výsledkem potom je seznam rizik, která budou dále ošetřována, a seznam rizik, která mají dopady natolik nízké, že rizika mohou být akceptována bez dalších kroků.

Ošetření rizik

V rámci fáze ošetření rizik jsou vybírány nejvhodnější možnosti, jak realizovat protipatření. Zde je nutné vybírat takové opatření, u kterého náklady na jeho realizaci jsou ještě přijatelné.

Nejprve je nutné vybrat nejvhodnější protipatření a následně provést kroky nutné k realizaci zvoleného protipatření. Je nutné definovat, co má být dosaženo, kdo bude protipatření realizovat, jakým způsobem a s jakými náklady.

Jaká rizika a jaké protipatření bude vybráno, je dáno osobností posuzovatele, vnitřními procesy a kulturou společnosti a očekáváním investorů.

Obecně se rozeznávají tři základní přístupy:

- **Averze k riziku** – snaha o maximální eliminaci negativních situací, tj. vyhledávání bezrizikových nebo nízkorizikových variant.
- **Neutrální postoj k riziku** – odmítání a přijímání rizika je v rovnováze, tj. přijatelná rizika jsou akceptována.
- **Sklon k riziku** – vyhledávání rizikových variant řešení.

Mezi základní nástroje používané jako možné protipatření je možné zahrnout

- Retence (zadržení) rizik
- Redukce
- Transfer
- Pružnost firmy
- Sdílení rizika
- Pojištění
- Vyhýbání se rizikům
- Získávání dodatečných informací
- Vytváření rezerv

Kdy jaký nástroj je vhodné zvolit, ukazuje tabulka 1.2.

Tabulka 1.2 Protiopatření vzhledem k dopadu a výskytu

	Vysoká pravděpodobnost výskytu	Nízká pravděpodobnost výskytu
Vysoký dopad	Vyhnutí se, redukce	Pojištění
Nízký dopad	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Smejkal (2010)

Monitorování rizik

Úkolem je zajistit ověření, že protiopatření bylo provedeno, bylo provedeno efektivně, a dále vyhodnotit případná nová nebo vyvolaná rizika, aby bylo možné reagovat na změny.

Norma ČSN ISO 31000:2009 management rizik je zaměřená na obecné procesy managementu rizik a je využitelná pro organizace i pro projekty a jiné aktivity. Tato norma není jedinou normou zaměřenou na management rizik. Podle Korecký (2011) existuje více než 36 metodik a norem zaměřených na management rizik.

Mezi těmito přístupy jsou metodiky zaměřené na řízení rizik v konkrétní oblasti nebo metodiky zaměřené na obecné přístupy k řízení rizik.

Například ISO 27005:2008 je zaměřena na řízení informačních rizik. Oblast řízení bezpečnostních rizik je jednou z oblastí, která se dlouhodobě zabývá řízením, kontrolou a bezpečností informačních systémů.

Pro management rizik projektů existuje celá řada přístupů, např.

- Metodika managementu rizik, vydaná úřadem britské vlády (OGC), doporučovaná i pro management projektů řízených podle PRINCE 2.
- Postupy řízení rizik v projektech zahrnutých ve standardu PMI – A Guide to the Project Management Body of Knowledge.
- Norma ČSN IEC 62198:2001 – Management rizik projektů – Směrnice pro použití, která je určena pro řízení rizik v technologických projektech
- RAMP – Risk Analysis and Management for Project, určená pro projekty v oblasti investičních stavebních projektů a dopravních staveb.

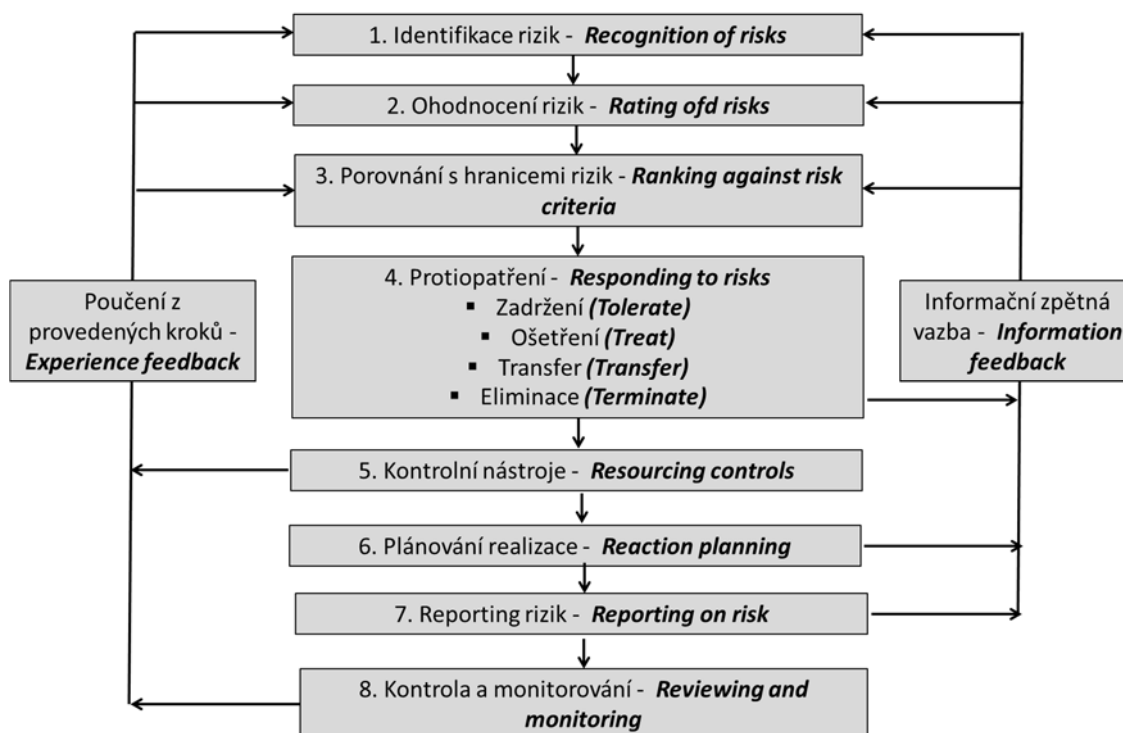
Na řízení rizik v podnicích a organizacích jsou zaměřeny různé přístupy, např.

- Enterprise Risk Management (ERM) – metodika určená pro management podnikových rizik vydaná v USA v roce 2003.
- Business Continuity Management (BCM) – metodika zaměřená na zvyšování odolnosti proti událostem narušujícím procesy ve společnosti.

- Metoda IPR – Identifikace procesů a rizik – zaměřená na komplexní hodnocení podniku na základě analýzy procesů a z nich plynoucích možných rizik.

Jednotlivé přístupy si jsou navzájem poměrně podobné a odlišují se v míře agregace jednotlivých kroků. Příkladem může být obrázek 1.6, který zobrazuje postup managementu rizik pomocí 8Rs & 4Ts. Rozdělení na jednotlivé kroky je podrobnější, nicméně při porovnání náplně jednotlivých etap jsou základní doporučené kroky procesu managementu rizik obsažené v obou modelech.

Obrázek 1.6 8Rs & 4Ts rizikového managementu



Zdroj: Hopkin (2012)

Jednotlivé kroky zahrnují:

1. Rozpoznání a identifikace rizik, jejich příčin a okolností vzniku.
2. Ohodnocení dopadů a možností, případně pravděpodobností vzniku, sestavení registru rizik a celkového rizikového profilu.
3. Porovnání závěrů z bodu 2 se stanovenými hranicemi rizik, tj. s přijatelným rizikem a rizikovou kapacitou.
4. Zvolení vhodné odezvy na významná rizika - 4Ts.
5. Nastavení a ověření funkčnosti kontrolních mechanismů. Ty musí být funkční po celou dobu sledování konkrétního rizika.
6. Plán řízení rizik – pro rizika s vysokým dopadem by měly být stanoveny identifikátory počátku krize.

7. Reportování o sledování rizik a jejich monitorování. Musí být v souladu s celkovou koncepcí řízení rizik ve firmě.

8. Kontrola a monitorování – zahrnuje i prověření celkového systému vzhledem ke strategii společnosti a systému sdílení informací a reportování ve firmě.

Vedle **vědomého řízení rizik** postupujícího podle stanovených metodik existuje i **intuitivní řízení rizik**, se kterým se každodenně setkává každý. Rozhodnutí je v tomto postupu ovlivněno zkušeností rozhodovatele a znalostí výchozí situace. I v intuitivním řízení rizik je možné vysledovat postupy shodné s již představenými kroky.

Shrnutí

- V současné rychle se měnící době je každý podnik vystaven působení faktorů, které mohou ovlivnit dosažení cílů podniku nebo projektu. Management rizik se snaží identifikovat možné nepříznivé situace a najít vhodné nástroje, které budou realizovány za účelem předcházení nebo snížení důsledků těchto nepříznivých situací.
- S managementem rizik se pojí celá řada pojmů, např. nejistota, nebezpečí, riziko, hrozba, apod.
- Rizika je možné dělit podle různých charakteristik, např. podle pravidelnosti, ovlivnitelnosti, dopadů, času výskytu, apod.
- Management rizik je soubor koordinovaných činností, které jsou realizovány za účelem ošetření rizik.
- Management rizik je proaktivní, tj. snaží se předcházet nepříznivým situacím dříve, než nastanou.
- Základní procesy managementu rizik jsou definovány ČSN ISO 31000:2009. Tato norma není jedinou normou zaměřenou na rizika. Existuje celá řada dalších norem zaměřených na řízení rizik. Některé se specializují na obecné principy managementu rizik, některé na řízení rizik v podniku a některé na řízení rizik ve specifických oborech.

Klíčová slova

- Riziko
- Zranitelnost
- Hrozba
- Protiopatření
- Nebezpečí
- Nejistota
- Neurčitost
- Management rizik
- Aktivum

- Klasifikace rizik
- Procesy managementu rizik

Rychlý test

1. Definujte rozdíl mezi nejistotou a neurčitostí.
2. Kdy dochází k realizaci rizika?
3. Jak určíte hodnotu rizika?
4. Jaké jsou základní fáze managementu rizik?
5. Podle jakých hledisek se mohou rizika členit?

Další otázky k procvičování

Otázky s možností výběru odpovědi č. 1–10.

Typové otázky ke zkoušce č. 1 – 3.