

## UPLATNENIE PRÍSTUPOV MANAŽMENTU RIZIKA PRI RIADENÍ OPERAČNÝCH RIZÍK

Marián KOVÁČ – Jana GASPEROVÁ

### APPLICATION OF THE RISK MANAGEMENT APPROACHES IN THE OPERATIONAL RISK MANAGEMENT



#### ABSTAKT

Organizácie pôsobiace v stochastickom prostredí sa často dostávajú do nerovnovážnych stavov, odchýlia sa od bežného rámca dynamickej rovnováhy a následne už nie je možný ich návrat do pôvodného stavu použitím bežných prostriedkov podnikového manažmentu. Je nevyhnutné aktivizovať opatrenia krízového manažmentu, aby bolo možné zabrániť akútnym prejavom krízy, či dostať systém pod kontrolu. Avšak aj takéto opatrenia realizované v konkrétnom čase a priestore podliehajú potrebe ich predchádzajúcej prípravy z pohľadu zdrojov, síl a prostriedkov na ich aktivizáciu. Podnikateľské riziko a jeho manažment upozorňuje na potrebu prípravy, zameriava sa nie tak na kultúru reakcie, ale na zabránenie neskorším odchýlkam až krízam, a to formou ich prevencie. Prevencia predstavuje zabránenie realizácie budúcich negatívnych zmien formou predvídavých rozhodnutí. Takéto rozhodnutia znižujú pravdepodobnosť realizácie negatívnych zmien, resp. rozsah ich následkov na nami vymedzenú hodnotu istého aktíva (ktoré deklarujeme ako hodnotu vyžadujúcu si ochranu).

**KEÚČOVÉ SLOVÁ:** bezpečnosť, riziko, kríza, manažment rizika, operačné riziko

#### ABSTRACT

A lot of institutions are suffering imbalance status dues to characteristics of the stochastic environment, as a result a dynamic equilibrium is threatening and this process is irreversible for the actives. In such a situation an activation of crisis management measurement is needed, however this is not possible without previous duly preparations of material, financial and other sources, tools and forces. Entrepreneurial risk and its management notices the need of a preparation, it is a manifestation of prevention culture by inhibiting the future possible negative consequences. Such preventive decisions are minimizing the probability of future negative changes or range of their consequences for the protected actives. Operational risks and their management is decisive for many small seemingly insignificant but in consequences essential threats.

**KEY WORDS:** security, risk, crisis, risk management, operational risks

#### ÚVOD

Koexistencia akéhokoľvek subjektu s jeho vlastnými faktormi – vnútorným prostredím a s prostredím vonkajším, prináša často celý rad neistôt, ktoré môžu mať zásadný vplyv na jeho ďalšie fungovanie, dosahovanie cieľov, či ďalší rozvoj. Súčasné makroekonomické prostredie je charakterizované ako turbulentné, premenlivé, pričom aj samotný podnikateľský subjekt na svojej ceste za úspechom musí prekonávať množstvo zásadných i rutinných zmien. Každá takáto zmena nesie v sebe neistotu budúceho vývoja. Organizácie pôsobiace v takomto prostredí sa často dostávajú do nerovnovážnych stavov, odchýlia sa od bežného rámca dynamickej rovnováhy a následne už nie je možný ich návrat do pôvodného stavu použitím bežných prostriedkov. Hovoríme o kríze, ktorá môže mať za následok oslabenie takéhoto subjektu a za istých okolností aj jeho znefunkčnenia, či zánik. Je nevyhnutné aktivizovať opatrenia krízového manažmentu, aby bolo možné zabrániť akútnym prejavom krízy, či dostať systém pod kontrolu. Avšak aj takéto opatrenia realizované v konkrétnom čase a priestore podliehajú potrebe ich predchádzajúcej prípravy z pohľadu zdrojov, síl a prostriedkov na ich aktivizáciu.

Podnikanie ako ľudská činnosť má svoj pôvod v histórii delby práce v spoločnosti. Z historického pohľadu jeho vývoja až do súčasnej podoby môžeme konštatovať významný vplyv na rozvoj ľudskej civilizácie, ale aj technologický pokrok. Ak by sme chceli identifikovať charakteristiky úspešného podniku,

malo by sa jednať o určité tzv. kritické faktory, ktoré nám následne ovplyvňujú nielen úspech (v prípade ich pozitívneho naplnenia), ale aj neúspech podnikateľského subjektu (v prípade ich chýb, či nedostatkov). Tým neúspechom potom rozumieme rôzne fázy nenaplnenia jeho cieľov, odklonenia sa od rovnovážneho stavu. Vo všeobecnosti existencia akéhokoľvek subjektu v prostredí ekonomickom, prírodnom či spoločenskom prebieha v tzv. dynamickej rovnováhe. Znamená to, že odchýlky od ustáleného stavu sú akceptovateľné pokiaľ neprekročia istú stanovenú hranicu. Po jej prekročení však už dochádza k ireverzibilným zmenám, systém nie je schopný návratu do svojho pôvodného stavu a je potrebné aktivizovať opatrenia krízového manažmentu pre dosiahnutie novej rovnováhy systému vzťahov a väzieb. Predtým než dôjde k samotným problémom a ireverzibilným zmenám, je nevyhnutné zamerať sa na včasné rozpoznanie odchýlok, nerovnováh, a to prostredníctvom monitorovania – rozpoznávania symptómov takýchto odchýlok

## KLASIFIKÁCIA RIZÍK

Za špecifické podnikateľské riziká považujeme aj riziká bankové, ktoré môžeme potom rozdeliť na niekoľko typov. Riziká bezprostredne a neoddeliteľne späté s financiami rozdeľujeme do nasledujúcich kategórií: Úverové riziko (credit risk); Trhové riziko (market risk); Riziko likvidity (liquidity risk), Obchodné riziko (business risk), Operačné riziko (operational risk).

**Úverové riziko** súvisí s poskytovaním úverov, kde predstavuje neistotu danú v dôsledku možnosti nesplatenia úveru resp. nedodržania zmluvne stanovených podmienok. Takáto možnosť vždy existuje, a preto poskytovateľ úveru realizuje niekoľko typov opatrení:

- Retencia rizika formou zníženia pravdepodobnosti, že k realizácii rizika dôjde – kontrola a preskúmavanie finančnej situácie prijímateľa úveru, kontrola podnikateľských zámerov, viacnásobné overenie totožnosti a pravdivosti daných údajov.
- Retencia rizika formou obmedzenia následkov realizácie rizika – ručenie iným majetkom, nehnuteľnosťami, s obmedzenou možnosťou nakladania s majetkom.
- Prenos rizika – dva typy: jednak prenos na ďalší subjekt znášajúci potenciálnu neschopnosť prijímateľa splácať svoje záväzky: spoludlžník, ručiteľ. Jednak prenos vo vzťahu k zdrojom, spoločný úver poskytnutý viacerými finančnými inštitúciami.

**Trhové riziko** súvisí s pôsobením ponuky a dopytu v rámci finančných trhov. V tom negatívnom ponímaní sa jedná predovšetkým o možnosť straty v dôsledku zmien trhových cien. Tieto môžu byť aj druhotné, zapríčinené zmenami úrokových mier, menových kurzov, cien vstupných komodít resp. cien akcií.

**Riziko straty likvidity** súvisí s obmedzením schopnosti subjektu splácať svoje záväzky. V súvislosti s bankou sa jedná o špecifické riziko vyplývajúce zo správneho podielu rýchlo likvidných aktív, ale aj z jej celkového postavenia – stability a reputácie. Na jednej strane banka ako správca vkladov svojich klientov musí byť schopná sprístupniť im tieto vklady, na strane druhej rýchlo likvidné aktíva sú omnoho menej výnosné, a nemôže si dovoliť alokovať takto priveľké množstvo. Jednou z najväčších hrozieb pre banku tak je sústredený výber vkladov od veľkého množstva klientov, označovaný ako „banková panika“, či „bank run“.

**Obchodné riziko** sa často mylí s rizikom trhovým. I keď tiež súvisí s uplatnením výrobkov alebo služieb na trhu, jedná sa o nepriamu súvislosť danú napríklad právnym zaistením zmluvných vzťahov, reputáciou, schopnosťou získať úver, teda príslušnými prvotnými rizikami spomínanými už pri trhovom riziku. Zahŕňa veľké množstvo prvotných rizík ako spúšťacích faktorov predchádzajúcich typov.

- Právne riziko je riziko straty vyplývajúce z právnych požiadaviek partnera, resp. zo zanedbania kontroly právnej ochrany subjektu.
- Riziko zmeny úverového hodnotenia dané znemožnením alebo sťažením prístupnosti úveru za bežných podmienok.
- Reputačné riziko – dané možnosťou ohrozenia dobrého mena subjektu a s tým súvisiace možné zneistenie partnerov, či možnosť straty pôvodnej pozície, postavenia.
- Menové riziko súvisiace so znemožnením, sťažením, či znevýhodnením koverzie meny za inú.
- Vonkajšie riziká dané možnosťou ovplyvnenia živelnou pohromou, či inou mimoriadnou udalosťou.

Všetky z daných rizík sú významné, avšak viac sa zameriame na operačné riziko banky. Dôvodom je jednak aplikáciu procesu manažmentu rizika s ktorým sme sa už oboznámili, ale aj iný spôsob prístupu k riziku, a to formou kontroly kapitálovej pripravenosti pre zvládanie možných situácií zapríčinených prípadnou realizáciou rizika.

**Operačné riziko** súvisí s ľudským faktorom a jeho nebezpečenstvom na jednej strane, ale aj zraniteľnosťou na strane druhej, ako aj s využívaním rôznych systémov a vonkajšími vplyvmi. Nariadenie EÚ č. 575/2013 definuje operačné riziko v článku 4, odsek 1, bod 52 ako: „riziko straty vyplývajúce z neprimeraných alebo chybných interných postupov, zo zlyhania ľudského faktora a systémov alebo zapríčinené vonkajšími udalosťami, pričom zahŕňa právne riziko“ [1].

Rozlišujeme tri základné druhy operačných rizík[2]:

- Transakčné riziko - je riziko straty spojené s tým, že sa uskutočňujú operácie, kde sa vyskytujú chyby, tým že vykonávanie týchto operácií je zložité, chyby sa môžu vyskytnúť aj tým, že tieto operácie nie sú správne záúčtované
- Riziko operačného riadenia - je riziko straty vyplývajúce z chýb pri riadení ako napr. pranie špinavých peňazí, nadlimitné obchody a nedovolené vykonávanie obchodov
- Riziko systémov podpory - ide najmä o chyby v počítačových programoch, chyby pri prenose údajov, neskoré podanie dôležitých informácií“

Systém riadenia operačných rizík bánk zahŕňa princípy, procesy, nástroje a organizáciu riadenia rizík.

## MANAŽÉRSTVO RIZÍK

Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu spustila ISO 31000:2009 „Rizikový manažment – princípy a pokyny pre implementáciu“ [3] za účelom formalizácie postupov riadenia rizík, ktoré uľahčujú cezhraničné prijatie organizácií, ktoré vyžadujú rámec podnikového manažmentu rizika. Štandard predstavuje metódu pre všetky operácie spojené s manažmentom rizika, ktoré sú aplikovateľné a prijateľné pre akýkoľvek subjekt súkromného, verejného, či neziskového sektoru.

ISO 31000 ponúka univerzálne rozpoznateľný model manažmentu rizík a nahrádza veľké množstvo odlišujúcich sa štandardov a metodológií, závislých na konkrétnom odvetví. Okrem toho štandard tiež napomáha organizácii stotožniť sa s právnymi a regulačnými požiadavkami a medzinárodnými normami.

ISO 31000 predstavuje súbor koordinovaných aktivít vedúcich, kontrolujúcich a organizujúcich s ohľadom na riziko, ktoré nie je chápané výhradne ani negatívne, ani pozitívne. Riziko je v rámci štandardu definované ako „efekt neistoty cieľov“.

Manažment rizika predstavuje rámec pre reálne ocenenie slabých a silných stránok riadiacich činností a tvorivých procesov. Ako taký sa môže vykonávať použitím rôznych prístupov. Model ISO 31000 umožňuje harmonizáciu procesov manažérstva rizika. Počiatky modelu riadenia rizík sa objavujú od 90. rokov dvadsiateho storočia, kedy bola zavedená aj austrálska norma AS/NZS 4360 ako predchodca ISO 31000.

### Ciele

Hlavným cieľom ISO 31000 je predovšetkým zosúladiť národných a odborových metodík v jeden medzinárodne uznávaný rámec.

Ďalšie ciele zavedenia:

- pochopiť ako implementovať riadenie rizík
- rozpoznať a riešiť všetky druhy rizík
- zaobchádzať s rizikami a riadiť tie, ktoré boli identifikované
- zlepšiť výkonnosť organizácie prostredníctvom riadenia rizík
- maximalizovať príležitosti a minimalizovať straty v organizácii
- zvýšiť povedomie o potrebe zaobchádzať a riadiť riziká v organizáciách

Prínosy zavedenia tohto modelu možno zhrnúť v nasledovné:

- Zvýšiť pravdepodobnosť dosiahnutia cieľov;
- Zlepšovať identifikovanie príležitostí a hrozieb;
- Zlepšiť dôveryhodnosť pre zainteresované strany;
- Zlepšiť prevenciu strát a manažment incidentov;
- Zlepšiť princíp učenia sa v organizácii.

### Model

Základným predpokladom pre úspešný manažment rizík je aplikácia princípov, ktoré tvoria základné pravidlá pre riadenie rizík na strategickej i prevádzkovej úrovni.

Proces riadenia rizík pozostáva z piatich základných subprocessov, ktorými sú:

- Komunikácia a konzultácia;
- Vymedzenie súvislostí;
- Posudzovanie rizík (zahŕňa identifikáciu, analyzovanie a hodnotenie rizík);
- Zvládanie rizík;
- Monitorovanie a preskúmavanie procesu.

Pri porovnaní procesu riadenia rizík ISO 31000 a STN 010380 na prvý pohľad upúta pozornosť zmena poradia jednotlivých fáz a umiestnenie „Komunikácia a konzultácie“ na prvom mieste. Tá sa považuje za mimoriadne dôležitú, pred samotným vymedzením súvislostí sa tak kladie dôraz na vytvorenie Plánu komunikácie a konzultácie, ktorý by vymedzoval vzťah zainteresovaným stranám (interným i externým), následne subprocess pokračuje samotnou komunikáciou zainteresovaných strán, v priebehu celého procesu manažmentu rizika sa tak odporúča konzultovanie zásadných zmien so všetkými zainteresovanými stranami.

## OPERAČNÉ RIZIKÁ A ICH MANAŽMENT

Proces riadenia operačných rizík pozostáva z činností zabezpečovaných prostredníctvom nástrojov na riadenie operačného rizika.

Jednotlivé kroky procesu riadenia operačných rizík môžeme rozdeliť na:

- Definovanie stratégie a politiky riadenia rizík;
- Tvorba a implementácia systému riadenia rizík;
- Realizácia procesu riadenia rizík - identifikácia, meranie, hodnotenie, zaobchádzanie s rizikom, nastavenie limitov;
- Monitorovanie systému riadenia rizík;
- Prehodnocovanie systému riadenia rizík.

V rámci stratégie riadenia rizík dochádza k vymedzeniu hlavných cieľov a zásad, ktoré banka používa v rámci riadenia rizík. V zmysle nariadenia NBS č. 13/2010 o ďalších druhoch rizík, o podrobnostiach o systéme riadenia rizík banky..., jedná sa predovšetkým o vymedzenie:[4]

- bankou používaných podrobnejších definícií rizika
- dlhodobých cieľov banky v oblasti týkajúcej sa rizík a vystavenia sa im;
- konkretizácie akceptovateľnej miery rizika a očakávaných dôsledkov pri vystavení sa nej
- typov limitov, ktoré banka bude neskôr používať
- zásad dôležitých pre voľbu metódy identifikácie, merania, sledovania a zmierňovania rizík
- zásad pre určenie primeranej výšky vnútorného kapitálu pre krytie prípadnej realizácie rizika
- zásad pre organizáciu riadenia rizík
- zodpovedností pre riadenie rizika.

Organizácia riadenia rizík zahŕňa v zmysle spomínanej normy nasledovné súčasti:

- zabezpečenie implementácie stratégie riadenia rizík,
- vytvorenie organizačnej štruktúry za účelom umožnenia realizovania schválenej stratégie riadenia rizík,
- zabezpečenie dostatočných zdrojov potrebných na realizáciu schválenej stratégie riadenia rizík:
  - finančných zdrojov
  - kvalifikovaných ľudských zdrojov a ich zastupiteľnosť,
- zabezpečenie súladu medzi motiváciou zamestnancov, odmeňovaním zamestnancov a stratégiou riadenia rizík,
- vytvorenie primeraných informačných tokov medzi zodpovednými zamestnancami banky a kompetentnými útvarmi,
- vytvorenie, prehodnocovanie a periodické testovanie postupu riadenia rizík pre prípad zlyhania informačného systému,
  - primerané oboznámenie všetkých zodpovedných zamestnancov banky so schválenou stratégiou riadenia rizík v banke

Predovšetkým v posledných troch úlohách organizácie riadenia rizík môžeme vidieť jednoznačné prepojenie s fázou Komunikácia a konzultácie všeobecného rámca riadenia rizík.



## Realizácia procesu riadenia rizika

### *Identifikácia operačného rizika*

Identifikácia operačného rizika sa zabezpečuje jednak pri začínajúcej podnikateľskej činnosti, potom pri akýchkoľvek zmenách, rozšírení výroby, obchodov, v rámci všetkých procesov, systémov a činností. V rámci banky sa riziká v zmysle klasifikácie operačných rizík identifikujú jednak v uzatváraných obchodoch, ďalej v uplatňovaných procesoch a tiež v používaných informačných systémoch. Následne sa identifikované riziká začleňujú do kategórií v záujme ich sústredeného riešenia a sledovania

### *Meranie rizika*

- Určenie a sledovanie ukazovateľov operačného rizika, napríklad počet neúspešných obchodov, miera fluktuácie zamestnancov, frekvencia a početnosť chýb,
- Meranie operačného rizika, napríklad na základe sledovania historických strát z udalostí operačného rizika.

### *Zaobchádzanie s rizikom*

Za účelom zmierňovania rizík sa volia predovšetkým nasledovné prístupy:

- zmierňovanie rizika, napríklad poistenie,
- znášanie rizika,
- zmenšenie rozsahu činnosti,
- zrušenie činnosti,
- bezpečná, spoľahlivá a plynulá prevádzka jej informačného systému

## Monitorovanie a prehodnotenie riadenia operačného rizika

Predstavuje testovanie a porovnávanie účelovosti a účinnosti existujúcich opatrení a kontrol voči identifikovaným udalostiam operačného rizika za účelom rozpoznania a ošetrenia prípadných nedostatkov v súčasných kontrolách.

- Je dôležité zamerať sa aj na riziká s nízkou frekvenciou výskytu, ale eventualitou vysokej straty v prípade realizácie.
- neočakávané straty môžu byť pokryté poisťným programom, na lokálnej úrovni, ako aj na úrovni skupiny.

Základným predpokladom pre stanovenie vhodného spôsobu zaobchádzania s rizikom je kvantifikácia strát vznikajúcich z operačného rizika. Okrem poistenia niektorých druhov rizík, najmä v súvislosti s neočakávanými stratami, je nevyhnutné vytváranie vlastných zdrojov na krytie operačného rizika.

## Meranie operačného rizika

Prístup pre meranie operačného rizika si volí samotná banka. Používanie pokročilejších metód schvaľuje regulátor a banky musia splniť minimálne požiadavky stanovené pre danú metódu. Požiadavky sú odstupňované tak, aby najzložitejšie metódy mohli používať len banky s kvalitným riadením operačného rizika. Rozvoj prístupov k meraniu rizika súvisí predovšetkým s rozvojom informatizácie bánk a nevyhnutnosti vzostupu následnej požiadavky na ich reguláciu a kontrolovanie.

V súvislosti s požiadavkou na tvorbu dostatočne likvidných vnútorných zdrojov banky na krytie operačného rizika sa vytvorila aj potreba usporiadania kontrolných mechanizmov a zjednotenia procesu ich tvorby. Hovoríme o prístupoch na meranie kapitálovej primeranosti. Primeranosť vlastných zdrojov predstavuje pre banky povinnosť udržiavať určitú minimálnu výšku regulačného kapitálu vzhľadom na objem a rizikovosť svojich aktív. Hodnota kapitálu banky by mala pokryť budúce potenciálne straty z dnešných rizík finančnej inštitúcie.“ (Kočišová, 2009) Podstata kapitálovej primeranosti je merať riziká a podľa toho stanoviť zodpovedajúcu minimálnu úroveň vlastného kapitálu banky. Hodnota tohto kapitálu musí byť dostatočne veľká, aby mohla pokryť budúce potenciálne straty. Ak by však bola privysoká, obmedzovalo by to schopnosť banky zhodnocovať finančné prostriedky.

## ZÁVER

Manažment rizika predstavuje veľmi dôležitý aspekt koexistencie človeka so sociálnym, prírodným, technickým i ekonomickým prostredím. Čím viac informácií, bez ohľadu na ich konečný výsledok máme, tým

sofistikovanejšie a objektívnejšie sa môžeme rozhodnúť. V neposlednom rade informácie podmieňujú aj možnosť zmeny daného stavu, sú hybnou silou súčasnej spoločnosti. Operačné riziká sa často považujú za menej významné pri porovnaní s ostatnými ako napríklad úverové, či trhové. Aj napriek tejto svojej menšej významnosti pri porovnaní predovšetkým finančných dôsledkov sa častokrát môže jednať o riziká pôsobiace naprieč viacerými klasifikačnými rámcami. Môžu tak ovplyvňovať nielen nerovnovážne stavy v mnohých sektoroch a nielen v oblasti vymedzenej priamym pôsobením typických ľudských zlyhaní, či informačno-technologických chýb. Pri manažmente rizík nesmieme zabúdať na hlavné poslanie – nákladovo efektívne minimalizovať všetky možné príležitosti negatívneho ovplyvnenia našich vytýčených cieľov. I keď z hľadiska efektívnosti použitých finančných prostriedkov, nie sú voči týmto rizikám použité všetky existujúce prostriedky, je esenciálne venovať dostatok pozornosti ich dôkladnému posúdeniu a pravidelnému monitorovaniu.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] Nariadenie Európskeho parlamentu a Európskej rady (EÚ) č. 575/2013 o prudenciálnych požiadavkách na úverové inštitúcie a investičné spoločnosti
- [2] SIVÁK, R. – GERTLER, Ľ. – KOVÁČ, U. 2009. *Riziká vo financiách a v bankovníctve*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 345 s. ISBN 978-80-89393-03-9.
- [3] KNIGHT, W. K. 2009. ISO 31000:2009 -ISO/IEC 31010 & ISO Guide 73:2009 New Standards for the Management of Risk.
- [4] Opatrenie NBS č. 13/2010 o ďalších druhoch rizík, o podrobnostiach o systéme riadenia rizík banky a pobočky zahraničnej banky
- [5] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. 2011. *Management rizik projektu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [6] GRASSEOVÁ, M. a kol. 2010. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978 80 251 2621 9.
- [7] KOČIŠOVÁ, K., VOKOROŠOVÁ, R. 2009. *Manažment bankových operácií*. Košice: elfa s.r.o., 2009. 181 s. ISBN 978-80-8086-118-6.
- [8] NEBESKÝ, Ľ., ŠPROCHOVÁ, L. 2015 Regions development of the Slovak republic from the perspectives of the EU. In. Contemporary Issues of Organization Management and Administration. 2015 No 2. Vilnius : Avada. p.19-31. ISSN 2335-7959 (online)
- [9] FILIP, S., FILIPOVÁ, Ľ., KABÁT, L. 2017. Applicabilty of current trends in safety measurement in EU countries and Slovakia. Journal of security and sustainability issues. Volume 6 Number 2. ISSN 2029-7017
- [10] KOLLÁR, V., GASPEROVÁ, J. 2014. Technické prekážky obchodu: Podnikanie na jednotnom trhu Európskej únie. 1. vyd. - Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2014. - 304 s. - ISBN 978-80-89654-18-5.

## ADRESY AUTOROV

### Ing. Marián KOVÁČ, PhD.

Katedra bezpečnostného manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave  
 Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovenská republika  
 e-mail: kovacm@vsemvvs.sk

### Mgr. Jana GASPEROVÁ

Fakulta manažmentu, Univerzita Komenského v Bratislave, Bratislava, Slovenská republika  
 e-mail: janka.gasperova@gmail.com

### RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

### REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.