
Recenzovaný článek

Hrozby a rizika paradigmatu Šedého nosorožce

Threats and Hazards of Grey Rhino Paradigm

Olga Burianová, Jiří F. Urbánek

Abstrakt: Šedý nosorožec je metaforou pro bezpečnostní hrozbu, jež je iracionálně zanedbávána pro značný rozsah i vysokou pravděpodobnost jejího škodlivého účinku na subjekt vlastníka rizika. V diagramu se posuzuje možnost využití systému managementu kontinuity činností jako controllingového nástroje s cílem zmírnění míry operačního rizika narušení kontinuity dotčeného subjektu. Je zavedena veličina Operačně přidávaná hodnota – O'VA v roli kvalitativní dynamické informace o hodnotě produktivity činností. V krizovém scénáři jsou navržena opatření pro zkvalitnění krizové připravenosti subjektu. Je definován indikátor rizika selhání kontinuity činností. V souvislosti s válečným konfliktem na Ukrajině se posuzuje, zda se jedná o projev Šedého nosorožce.

Abstract: Grey Rhino is a metaphor for security threat, which is unkept irrational for large extent also high probability of harmful effect on a subject of risk owner. Business continuity management system is assessed in a diagram as controlling instrument aimed at operational hazard mitigation of continuity disturbance of affected subject. A 'from Operations' Value Added – O'VA is established as qualitative dynamic information about productivity of activities. The measures are designed in crisis scenario for quality improvement of subject's crisis readiness. An indicator of business risk continuity slip is defined. In a connection with war conflict on Ukraine is assessed if it is Grey Rhino manifestation.

Klíčová slova: Controlling; hrozby paradigmatu Šedého nosorožce; krizový scénář; management kontinuity činností; operačně přidávaná hodnota; zmírňování rizika.

Keywords: Controlling; Grey Rhino Paradigm Threats; Crisis Scenario; Business Continuity Management; 'from Operations' Value Added; Risk Mitigation.

ÚVOD

Pojem paradigma, do nedávné doby vnímaný jako záležitost konkrétní vědecké disciplíny, posunul Kuhn¹ do současného povědomí tak, že jej lze používat napříč vědeckými disciplínami v případě, že existuje jejich určitý spojovací prvek. V tomto případě je tím prvkem posuzování rizik činností v různých oborech lidského počínání. Pojem Šedý nosorožec interdisciplinárně zavedla Wucker² k posuzování rizik očekávatelných závažných ohrožení v mimořádných, krizových i kriminálních³ událostech a její pojetí je využito v tomto článku. Jeho implementační rámec vychází z tématu disertační práce O. Burianové „Posuzování rizik stability výběru daně z přidané hodnoty v České republice“⁴. Zde autorka prokazuje schopnost pracovat s daňovými nástroji a systémy, přičemž využívá mix metod zkoumání vycházející ze sběru kvantitativních údajů kombinací primárního a sekundárního výzkumu metodou Desk Research v oblasti správy daní. Tyto údaje zpracovala a vztahy zkoumaných entit zobrazila kvalitativní metodou Dynamické vektorové logistiky procesů s kreativním použitím diagramu *ISO 22313:2020(en) Bezpečnost a odolnost – systémy řízení kontinuity činností*. Pro manažerské či leadership řešení mimořádných událostí vypracovala krizové scénáře, v nichž navrhuje asistenci controllingu kontinuity činností – speciálně v kontextu tvorby operačně přidávané hodnoty narušených činností, které logicky souvisí i se správou daně z přidané hodnoty.

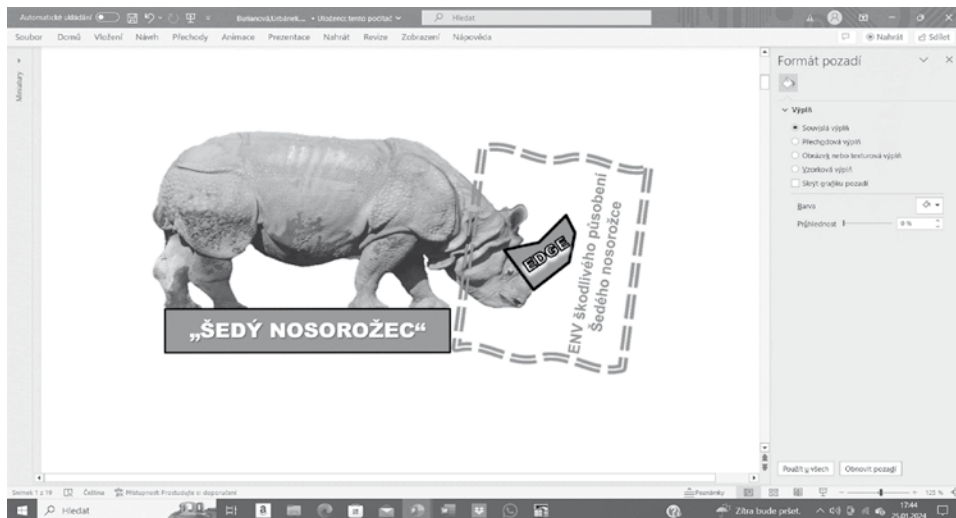
„Šedý nosorožec (the Grey Rhino – dále jen GR) je metaforou ztělesňující zřejmá nebezpečí a ohrožení, i jejich rizika, která však jsou dlouhodobě zanedbávána navzdory a často i kvůli jejich velikosti a vysoké pravděpodobnosti negativního působení. GR je paradigmatem všeobecně reprezentovaným hrozbami strategického charakteru, které můžeme předpokládat, vidět a uznat, ale s nimiž nic neděláme: dvoutunová věc, kterou by mělo být těžké ignorovat, ale pro kterou se díváme jinak, i když je v našem zájmu dostat se pryč dříve, než se rozzuří. GR může dupat do země, funět a připravovat se k útoku; anebo to může být i cesta po silnici, když máte ještě čas zvládnout věci dříve, než se stanou naléhavými. Ale udeřit může kdykoliv!“

¹ KUHN, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press: p. 212, 1996. ISBN 0226458083.

² WUCKER, Michele. *The gray rhino: How to recognize and act on the obvious dangers we ignore*, Manhattan, New York City: St. Martin's Griffin, 13.06.2017. ISBN 10: 1250180287.

³ DOUGLAS, Alan. *Insiders versus outsiders - alternative paths to criminogenic knowledge*. [online] červen 2018. [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/The-New-Fraud-Triangle_fig1_325525506.

⁴ BURIANOVÁ, Olga. *Posuzování rizik stability výběru daně z přidané hodnoty v České republice*: Koncept disertační práce, Fakulta ekonomických studií, Katedra Financí; Vysoká škola finanční a správní, Praha, 2024.



Obrázek č. 1: Image paradigmatu Šedého nosorožce

Není otázkou jestli, ale kdy se GR projeví. Je negací metafory Černé labutě⁵, dávající lidem výmluvu: Nikdo to nemohl vidět přicházet... „Černá labuť činí to, co nevíme, důležitější než to, co víme. Její účinek lze mnohdy zesílit anebo prohloubit tím, že ji neočekáváme⁶.“ Očekávatelné hrozby GR vyplývají z civilizačních, geopolitických, vesmírných, přírodních, technologických a jiných globálních ohrožení; z ekonomických, hypotečních, finančních, humanitárních, migračních i pandemických krizí; blízkosti/reality válečných, národnostních a náboženských konfliktů; ze změn klimatu atd. Aktuálním projevem GR byla ignorance globálního působení viru SARS-CoV-2 a následného úderu pandemie COVID-19, jež vyústila do globální ekonomické a možná i morální recese. Celospolečensky GR narušuje zejména obchodní, finanční a informační procesní řetězce a vyostřuje vztahy mezi lidmi. Šestiúhelníkový GR roh (the edge) na Obrázku 1 vyjadřuje mimořádnou událost EDGE (the Expectable Disruptive Gradual Event – Očekávatelně narušující a postupnou mimořádnou událost). Ta je operačním aktérem, probíhá-li v reálném čase a v definovaném prostředí ENV škodlivého působení Šedého nosorožce. Odezva na GR EDGE má pět reakčních vzorců – strategických imperativů, závislých na okolnostech, jež formují obecné chování vlastníků rizika, jejichž cíle mimořádná událost GR EDGE ohrožuje.

„Odmítnutí“ – trvání na tom, že neexistuje žádná hrozba.

Zmatkování – uznání rizika, ale uvádění litaní důvodů, proč s tím nic nedělat.

⁵ TALEB, Nassim. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha: Paseka, 2011. ISBN 978-80-7432-128-3.

⁶ WUCKER, Michele. *The gray rhino: How to recognize and act on the obvious dangers we ignore*, Manhattan, New York City: St. Martin's Griffin, 13.06.2017. ISBN 10: 1250180287.

Diagnostikování – přechod do fáze aktivistického plánování, od překotné analýzy procesů, potřebných k vyřešení problému, až k mnohdy nekvalifikovanému odhadu proveditelnosti nutných opatření.

Panikaření – zbledlá úzkost tváří ve tvář bezprostřední krizi – v čase, kdy je již nutno jednat, což může bez proveditelného, robustního a propracovaného operačního plánu vést ke špatným rozhodnutím.

Realizování – podniknutí kroků k operativnímu odvrácení problémů – kdy však u vlastníka rizik je nutno vyhnout se vedení nekompetentními dogmatickými individualisty, kteří snadno inspirují ostatní k aktivistickému zapojení do opatření, jež bývají chaotická, neúčinná, nepotřebná, škodlivá a nevedou k pozitivním výsledkům⁷.

Paradigma šedého nosorožce může posuzovat systémy, procesy, vztahy entit a případy ve velmi náročném a specializovaném prostředí mezinárodních právních norem a předpisů. Nicméně veřejnosti jsou přístupnější doporučení, pokyny a směrnice mezinárodních standardů ISO (International Standard Organization), EN (European Normalization), či ČSN (České státní normy):

ČSN EN ISO 9001 Řízení kvality, definující mimo jiné pojem organizace, jež je integrována do standardizačního prostředí smluvních dodavatelsko-odběratelských vztahů, globalizovaných hospodářských a politických funkčních vztahů a procesního přístupu. Operaci je zde třeba vnímat jako řetězec entit a procesních systémů, probíhající v realitě prostředí i času za účasti příslušných aktérů.

ISO 22313:2020 Bezpečnost a odolnost, definuje systémy řízení kontinuity činností a uvádí diagramy, koncepčně znázorňující, jak může být účinné řízení kontinuity činností při zmírňování účinku krizové situace na dotčenou organizaci.

ČSN EN ISO 26000:2011 Celospolečenská (societální) odpovědnost, umožňuje hospodářskou a sociální soudržnost, přičemž uvádí i preventivní opatření pro zachování udržitelného rozvoje ve velké šíři oblastí, zejména v jejich připravenosti, odolnosti a odezvě na mimořádné události.

ČSN EN ISO 22301:2019 Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity činností. Česká verze evropské normy EN ISO 22301:2019 Security and resilience – Business Continuity Management Systems – BCM, již je mimo jiné možno využít i jako controllingový nástroj při tvorbě preventivních a plánových bezpečnostních opatření, čelících rizikům narušení operační kontinuity organizace v konkrétním ohrožení. Controlling (Ctrl) má pak za úkol posuzování a zajištění soudržnosti strategických a operačních plánů. Je tedy spojnicí mezi pojmy adaptace na okolnosti, regulace, management, strategie, operace, plány, cíle a rizika⁸.

Úloha managementu v organizaci vyplývá ze strategického plánování a zajištění realizace operačních plánů i regulace možných odchylek a narušení od nastavených cílů. To je řízeno strategickými rozhodnutími vrcholového managementu (v bezpečnostní oblasti

⁷ WUCKER, Michele. What is a 'Gray Rhino'? It's big, obvious, and headed straight for you. *Stranberg Resource Group* ©. [online]. 06.09.2020 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://www.stranberg.com/post/what-is-a-gray-rhino>.

⁸ HAVLÍČEK, Karel. *Small business management & controlling*. Kyjev: Open International University of Human Development Ukraine, 2014. ISBN 978-966-388-494-3.

rozkazy leadershipu), podporováno strategickým i operačním plánováním a regulováno soudržností strategického i operačního controllingu. Operační provedení produkčních činností je řízeno a vyžadováno operačním managementem (veliteli). Operační cíle musí být konkrétní, měřitelné v reálném čase, dosažitelné, realistické a motivující ke splnění. Jestliže nastane shoda plánů a prováděcích scénářů, pak se potvrzují počáteční hodnoty cílů; ne-li, pak musí dojít k návrhu dalších scénářů. Vztahy strategického a operačního Ctrl musí v těsné soudržnosti vyústit do kvalitního managementu rizik⁹, směřujícího k účinnějším opatřením. Z toho vyplývá, že strategický Ctrl analyzuje předpokládané situace, zdroje, strategie i potenciály a monitoruje účinnost dlouhodobých cílů při soudržném využívání prognóz, vizí a předvídání jejich prokazatelných strategických poruch. Operační Ctrl je zodpovědný za posuzování i řízení rizik narušení operační produktivity organizace s úkolem udržovat dlouhodobou stabilitu vlastníka rizik, přičemž v opatřeních vždy zohledňuje i jeho názor. Posuzování rizik¹⁰ zahrnuje procesy identifikace, analýzy, hodnocení a managementu rizik, s úkolem zmírnění narušení cílů vlastníka rizik postiženého reálným účinkem GR EDGE a ohrožením bezpečnosti a kontinuity operační produktivity organizace. Produktivita však nemusí být měřena jen kvantitou výrobků, ale například také kvalitou a úrovní poskytovaných služeb bezpečnosti v příslušných bezpečnostních organizacích. Operační Ctrl je tvůrcem prováděcích scénářů, zachycujících procesy (děje a činnosti) v souladu se strategickými a operačními cíli i plány. Vztahy účastných entit a aktérů se modelují ve dvourozměrně parametrizovaném prostředí, kde pořadnice představuje vodorovně plynoucí reálný čas t a na svislici se vynášejí hodnoty informací (zde O'VA či RiSCO). K vyobrazení scénáře se využívá metodika DYVELOP (Dynamická vektorová logistika procesů – „esperanto procesního přístupu“) s proměnlivými časovými měřítky různých fází diagramu¹¹. Její grafické erby¹² umožňují modelování soudržným vyobrazením symbolů třech entit:

Prostředí (ENV – dominantní entita rozevlátých symbolů); Procesních systémů (symboly ostrohranných mnohoúhelníků); a Případů (zaoblené symboly popsané *kurzivou*). V krizovém scénáři je DYVELOP použita k modelování účinku GR EDGE s použitím booleovské algebry¹³ a grafiky vennových diagramů, neboť jeden obrázek je výstižnější nežli tisíc slov¹⁴.

⁹ HAVLÍČEK, Karel. *Small business management & controlling*. Kyjev: Open International University of Human Development Ukraine, 2014. ISBN 978-966-388-494-3.

¹⁰ ČSN EN IEC 31010 ed. 2 (01 0352) Management rizik – Techniky posuzování rizik, 1.8.2020. ICS 03.100.01.

¹¹ ČSN EN ISO 22313 (01 2316). *Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity činnosti – Pokyny pro používání ISO 22301*. Vydala Česká agentura pro standardizaci na základě ustanovení § 5 odst. 2 zákona č. 22/1997 Sb. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 68 stran. Třídící znak 01 2316, 2020.

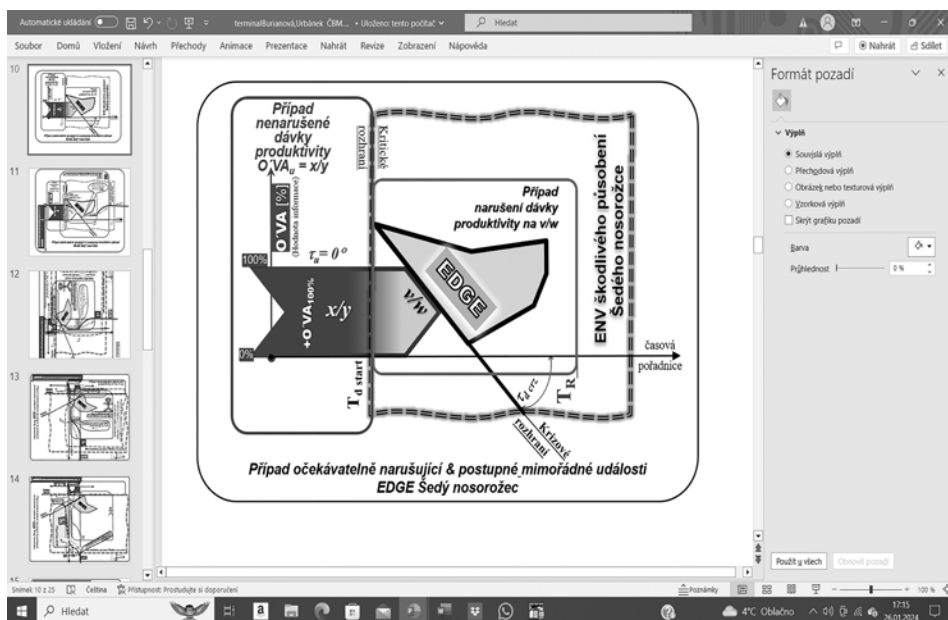
¹² Analogie s heraldickými erby, které také vyjadřují vztahy mezi entitami na nich vyobrazenými.

¹³ George Boole, anglický matematik, logik a filosof považovaný za zakladatele algebraické logiky udávající budoucí směr výpočetní technice objevem logických proměnných 1 / 0.

¹⁴ URBÁNEK, Jiří. F. et al. *Crisis Scenarios*. Brno: University of Defence, Monika Promotion Ltd., 2013. ISBN 978-80-7231-934-3.

1 ZMÍRŇOVÁNÍ RIZIKA ŠKODLIVÉHO PŮSOBNÍ ROHU ŠEDÉHO NOSOROŽCE

Vstupní fáze diagramu prováděcího krizového scénáře *Případu očekávatelně narušující & postupné mimořádné události EDGE Šedý nosorožec* vyšetřuje škodlivý účinek úderu jeho rohu (GR EDGE). Tok nenarušené produkce x/y je modelován jako nekonfliktní událost pomocí modré šestiúhelníkové „šipky“ na Obrázku 2¹⁵. Zachycuje závislost na čase veličiny *Operačně přidávané hodnoty* – the ‘from Operations’ Value Added – $O'VA$, vystupující zde v roli kvalitativní dynamické informace o hodnotě produktivity procesů. Jde o ryze *operační* veličinu, z níž se odvozuje organizační přidaná hodnota, jež je kvantitativní veličinou finanční ekonomie, vyúsťující k použití při správě daně z přidané hodnoty (DPH)¹⁶. V čase $T_{d\ start}$ se indikuje první příznak narušení procesů dotčené organizace GR EDGEem. $O'VA_{100\%}$ nenarušeně plyne rovnoběžně s vektorem času $\tau_u = 0^\circ$. Kritické rozhraní pak negativně vymezuje *Případ nenarušeného dávkování produktivity $O'VA_u = x/y$ s Případem narušení dávky produktivity na v/w* . Další rozhraní – *krizové*, je součástí symbolu mimořádné události GR EDGE, kterým se vymezuje vůči „šipce“ a jeho přímká svírá s pořadnicí času úhel $\tau_{d\ crz}$ (0° ; 90°).



Obrázek č. 2: Fáze přechodu nenarušeného logistického dávkování produktivity $O'VA_{100\%}$ do narušeného

¹⁵Barvitě (blazonry) černo-modro-bílé vyobrazení textu a erbů (the blazons) je v zájmu čtenářského komfortu.

¹⁶BURIANOVÁ, Olga a URBÁNEK, Jiří. Alliance Importance and Security Continuity of Funding European Budget. In Michael Beer, Enrico Zio. *Proceedings of the 29th European Safety and Reliability Conference*. 1. vyd. Singapore: Research Publishing Services, 2019. ISBN 978-981-11-2724-3.

Účinek úderu GR EDGE vždy způsobuje narušení plynulosti, kvantity i kvality produkce, což narušuje kontinuitu produktivity, akceschopnost i konkurenceschopnost dotčené organizace a tím negativně ovlivňuje její odolnost, vitalitu, výkonnost i schopnost přežít. Vystává zde nebezpečí úpadku celé organizace a následné neschopnosti výběru DPH, pokud by O'VA poklesla pod nulovou hodnotu. Proto je nutno používat management kontinuity činností – BCM¹⁷ na zmírnění tohoto nebezpečí a jím vyvolaná rizika. To platí i pro organizace bezpečnostní, jejichž produktivita a akceschopnost spočívá v *zabezpečování míry a kvality produkovaného bezpečí*.

Další fáze krizového scénáře jsou na Obrázku 3¹⁸, jehož hlavním cílem je ještě v průběhu mimořádné události GR EDGE zastavit pokles produktivity na hodnotě $O'VA_d \approx 20\%$. Operační Diagram* (modro šedá křivka) je odvozen z ISO diagramu¹⁹, jenž konceptuálně modeluje, jak může být BCM účinný ve zmírňování rizika úpadku v krizové situaci. Odehrává se v *Případu controllingu skluzu produktivity via BCM*. Tento případ je regulován *controllingovým*²⁰ aktérem, („modrým mužičkem“), jenž ještě před časem $T_{d\ start}$ identifikuje reálné ohrožení GR EDGE pomocí senzoru *Případ Varování!!!*: například analýzou údajů o stahování nadbytečné produkce v důsledku ohrožení plynulosti logistických odbytových řetězců; anebo umožňuje odeslat varovné zprávy do mobilních telefonů a tím adresně varovat osoby v perimetru ohrožení atp.

Začátek fáze pohotovosti a regulované odezvy organizace, jež je kvalifikovaně připravena na relevantní konkrétní mimořádnou událost GR EDGE, se na Obrázku 3 v reálném čase odvíjí od průsečíku přímek kritického a krizového rozhraní – od rozhodnutí vrcholového vedení organizace či leadershipu k odstartování preventivní aktivace procesů krizového řízení podle předem vypracovaných strategických a operačních plánů a operačních krizových scénářů. Parametr ISO diagramu²¹ Capacity of Operation se zde nahrazuje hodnotou O'VA, jež je snadno dohledatelná v běžném operativním účetnictví každé organizace, porovnáním nákladů a výnosů dotčeného procesu. Deprese křivky Diagramu* probíhá schodovitým a postupným regulováním produktivity O'VA operačním BCM controllingem a její průběh je řízen krizovým managementem. Rozdíl $O'VA_{100\%} - O'VA_d < 80\%$ představuje nastavení počátečního cíle přijatelného narušení operační kontinuity produktivity organizace. Graf je přizpůsoben konkrétním operačním i taktickým podmínkám a proveditelnosti opatření v dílčích fázích Diagramu*. Ve fázi maximální deprese musí dosáhnout úhlu $\tau_d = 0^\circ$. Ve fázi oživení, řízené funkcí $\tau_{conti} = f(t)$, je dosaženo zkrácení doby narušení činností. Strategický útvar BCM²² soudržným controllingem s operačním

¹⁷ ČSN EN ISO 22313 (01 2316), 2020. *Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity činností – Pokyny pro používání ISO 22301*.

¹⁸ Modrá vyobrazení vyjadřují nejpříznivější údaje krizového scénáře.

¹⁹ ČSN EN ISO 22313 (01 2316). *Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity činností – Pokyny pro používání ISO 22301*.

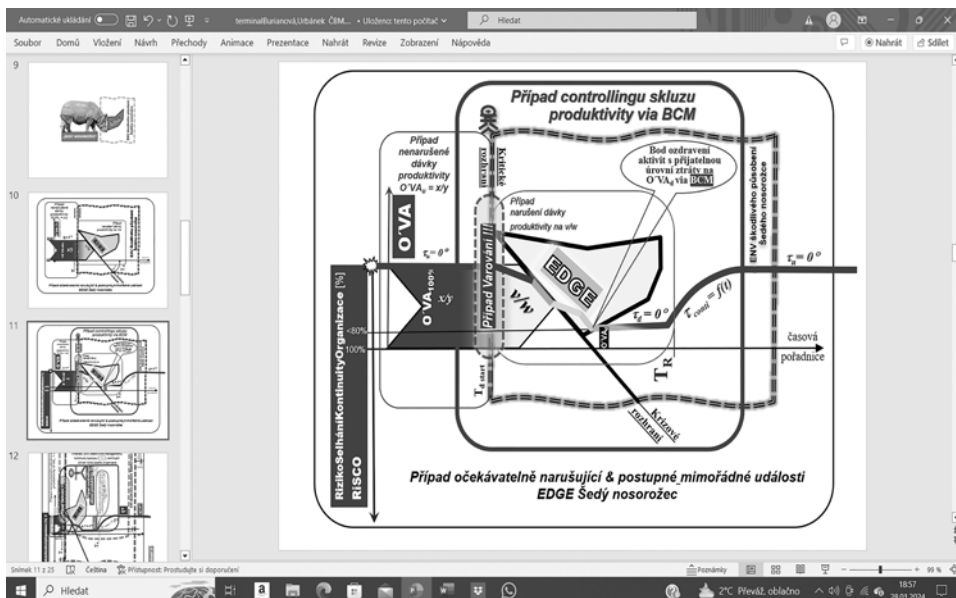
²⁰ HAVLÍČEK, Karel. *Small business management & controlling*. Kyjev: Open International University of Human Development Ukraine, 2014. ISBN 978-966-388-494-3.

²¹ ČSN EN ISO 22313 (01 2316). *Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity činností – Pokyny pro používání ISO 22301*.

²² ČSN EN ISO 22301:2019. *Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity byznysu*.

managementem posuzuje nebezpečnost zjištěného rizika GR EDGE a zavádí veličinu RiSCO RizikoSelháníKontinuityOrganizace [%] (the Risk of Slip Continuity of Organization). Její relativní hodnota narůstá z nulového počátku při $O'VA_{100\%}$. Operačním cílem je přijatelné RiSCO < 80 % před časem T_R (the Resumption Time)²³.

Pakliže v reálné operaci podle krizového scénáře dosáhne Diagram* Bodu ozdravení aktivit s přijatelnou úrovní ztráty $O'VA_d$ via BCM ještě před časovým bodem opětovného zahájení činnosti T_R a splňuje-li strategické a operační cíle, pak je možno jeho průběh vyhodnotit jako úspěšně a včas operačně zvládnutý úder GR EDGE. Soulad plánů, cílů a prováděcího krizového scénáře tedy potvrzuje počáteční hodnoty cílů operace a zmírňuje poškození cílů vlastníka rizik zastavením poklesu produktivity na hodnotě $O'VA_d > 20$ % a ve finální fázi obnovení $O'VA_{100\%}$.



Obrázek č. 3: Komplexní erb škodlivého působení rohu Šedého nosorožce implementací efektivní BCM

²³ **Poznámka:** pokračováním produkce bez odbytu anebo zásahem vyšší moci s tolerováním a úhradou ztrát dotčené organizace **může nastat, že** hodnota RiSCO > 100 %. Pak zotavení z takové hluboké recese musí být podpořeno použitím cizího kapitálu, technologií i know-how a je pak důležité, aby způsob získání takové podpory byl ošetřen patřičným opatřením v záložních plánech strategického BCM, aby se předešlo úpadku organizace a tím i neschopnosti plnění její daňové povinnosti.

2 STUDIE PARADIGMATU ŠEDÉHO NOSOROŽCE V MEZINÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ OBLASTI

K normování činností paradigmatu Šedého nosorožce v mezinárodní bezpečnostní oblasti se nabízí používání celé řady univerzálních mezinárodně platných právních norem, jež jsou uzákoněny v rámci globální legislativy. Výhoda existence zažitých a ověřených norem veřejného práva mezinárodní bezpečnosti je nesporná oproti normování hospodářských, produkčních a správních činností, jež se liší v jednotlivých národních prostředích. Paradigma Šedého nosorožce v oblasti mezinárodní bezpečnosti si však žádá zachycení změn dynamiky bezpečnostního i životního prostředí, jež je uplatňováno v již uvedených ISO standardech. To není žádnou novinkou v organizacích obranného a bezpečnostního průmyslu, v privátních bezpečnostních agenturách a v žoldnéřských armádách. V nich se též běžně používají principy strategického a operačního controllingu, uplatňováním především jeho adaptačních, regulačních, dohledových a inspekčních funkcí. Zde uvedená studie vyšetřuje následující dvě otázky:

Je agresivní invaze ozbrojených sil Ruské federace na Ukrajinu případem GR EDGE?

Z více jak stoletého vleklého národnostního napětí, které bylo po většinu času nižší intenzity, vyplynulo devět let stupňovaného konfliktu mezi (pro)ruským a (pro)ukrajinským obyvatelstvem na Krymu, v Donbase a v Luhansku, což se jeví být typickým případem Šedého nosorožce. Nicméně průběh současné agresivní invaze ozbrojených sil Ruské federace (RF) na Ukrajinu se dnes již potvrzuje jako skutečný případ mimořádné události GR EDGE. Toto zjištění se opírá o ověření reakčních vzorců chování vlastníka rizika (Ukrajiny), jehož cíle GR EDGE ohrožuje²⁴:

Odmítnutí existence hrozby invaze ozbrojených sil RF na území Ukrajiny.

Zmatkování při uznávání *předvídatelného rizika* vpádu, ale uváděním důvodů, proč s tím nic nedělat.

Diagnostikování mimořádné události reálného vpádu s uznáním RF jako agresora s opožděným přechodem do fáze účinného operačního plánování reakce.

Panikaření bez silného akčního plánu obrany při bezprostřední a vytrvalé eskalaci konfliktu.

Realizování, podniknutím někdy i chaotických kroků vlastníka rizika. Lze věřit, že současný ukrajinský prezident se časem neprojeví jako nekompetentní dogmatický individualista.

Jakou roli v konfliktu na Ukrajině hrají NATO a západní státy?

NATO je organizace (the North Atlantic Treaty Organization), jež zabezpečuje Severoatlantickou smlouvu. Nemá účastníkem konfliktu na Ukrajině, protože do konfliktu nejsou přímo zapojeny ozbrojené síly NATO. Stejně tak není účastníkem Česká republika, avšak její mezinárodní odpovědnost, stejně jako dalších západních států nezúčastněných v konfliktu, by nastala v případě spoluviny v mezinárodně *protiprávních* jednáních, jež

²⁴ WUCKER, Michele. What is a 'Gray Rhino'? It's big, obvious, and headed straight for you. *Stranberg Resource Group* ©. [online]. 06.09.2020 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://www.stranberg.com/post/what-is-a-gray-rhino>.

však zatím nebyla prokázána. Západní pomoc Ukrajině většinově neporušuje normy mezinárodního práva. Argument RF, že „východní rozšiřování NATO je existenční hrozbou pro RF“, naráží na většinovou shodu západních států, že v sebeobraně lze zasáhnout jenom proti reálně bezprostředně hrozícímu útoku, a to bez nutnosti vyčkat, až tento útok přímo nastane. Proto má právo na sebeobranu Ukrajina. Koalice západních států má právo jí ve výkonu sebeobraně pomáhat, a to až do okamžiku, kdy by Ukrajina překročila hranice přiměřenosti. Neexistence útoku na RF ze strany Ukrajiny činí z RF zločinného aktéra konfliktu. Pro odpovědnost za ukrajinské porušování ustanovení Ženevských úmluv neexistují v současné době poznatky ani o páchání válečných zločinů s využitím západních zbraní. Podporující státy tím nejsou za toto konání spoluzodpovědné. Taktéž je zřejmé, že neexistuje právní omezení, které zbraně a v jakém množství ještě lze dodávat. Zbraně hromadného ničení dodávat samozřejmě nelze. NATO a západní státy ve vztahu k agresi RF na Ukrajině tedy hrají roli kompetentních nezúčastněných stran a jejich zapojení do podpory Ukrajiny respektuje mezinárodní bezpečnostní právní normy a předpisy.²⁵ Zapojení mezinárodních controllingových aktérů, například jednotek OSN, by se mohlo stát tématem budoucí diplomatické diskuse k této problematice.

ZÁVĚR

Článek pojednává o doposud ne dosti známém paradigmatu Šedého nosorožce (GR) jako metafore závažných strategických hrozeb mimořádných událostí s očekávatelným rizikem. Po úderu EDGE rohu GR se ve scénáři posuzují rizika zavedením veličiny RiSCO, přičemž jsou navržena opatření pro zajištění bezpečné kontinuity operační produktivity dotčené organizace, řízené efektivním managementem kontinuity činností (BCM) a regulovaným účinným dohledem controllingu napříč spektrem oborových odvětví. Prokazuje se prospěšnost uplatňování ISO norem v globalizovaném prostředí reálného působení GR EDGE. V prováděcím scénáři se potvrzují počáteční hodnoty operačních cílů i zmírnění jejich narušení u vlastníka rizik, zastavením poklesu produktivity operačně přidávané hodnoty (O'VA) na přijatelné hodnotě a v přijatelném čase opětovného zahájení činností. Navrhují se podmínky pro zmírňování rizika úpadku organizace i po skluzu produktivity do negativní hodnoty, avšak při zvládnutelném RiSCO. Zvládnutí úderu GR EDGE podle prováděcího krizového scénáře může vytvářet i příležitosti k investicím do kvalitnějších a výkonnějších produktů, technologií i know-how. To však většinou vyžaduje komfortní přístup konkrétní organizace k poskytnutí cizího kapitálu. Budování takového přístupu se musí stát nedílnou součástí kvalitního, komplexního a efektivního BCM plánování. Národohospodářská politika by měla podporovat tento přístup minimálně nenarušováním informačních, finančních, obchodních a logistických toků a tím umožnit organizacím přežít v čase krizí. Bezpečnostní opatření však vždy musí obsahovat i proveditelné,

²⁵ TOMAŠTÍK, Martin. Některé mezinárodně právní aspekty západní vojenské pomoci Ukrajině. *Vojenské rozhledy*. 2023, 32 (3), 003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: <https://www.vojenskerozhledy.cz>.

účinné a cvičeními i praxí ověřené detailní preventivní postupy krizové připravenosti. Jejich proveditelnost sice může být narušena vyšší mocí, nicméně negativní sociální důsledky GR EDGE mohou vyhovovat jen šedé ekonomice, stojící mimo národohospodářské úsilí České republiky. To vše je detailně rozpracováno v konceptu disertační práce O. Burianové „Posuzování rizik stability výběru daně z přidané hodnoty v České republice“ v kontextu tvorby operačně přidávané hodnoty Šedým nosorožcem narušených činností organizace, ve které je implementována správa daně z přidané hodnoty.

Šetřením dvou otázek v závěrečné kapitole článku se posuzují mezinárodní bezpečnostní hrozby aktuálního paradigmatu Šedého nosorožce v Případu *GR EDGE agrezivní invaze ozbrojených sil Ruské federace na Ukrajinu*, přičemž se vysvětlují role aktérů v tomto konfliktu. Naznačuje se také, že nedostatek vůle využívání ISO standardů v globalizované bezpečnostní a obranné oblasti je sice kvalitně kompenzován právními normami veřejného práva mezinárodní bezpečnosti, nicméně mezinárodní controlling v této problematice by mohl být přínosný zejména z hlediska jeho adaptační, regulační a dohledové schopnosti – to by se mohlo stát tématem diplomatické diskuse, například i o použití jednotek OSN v roli controllingového aktéra konfliktu.

SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Anglický termín	Český termín
BCM	Business Continuity Management	Systémy managementu kontinuity činností
DYVELOP	Dynamic Vector Logistics of Processes	Dynamická vektorová logistika procesů
EDGE	Expectable Disruptive Gradual Event	Očekávatelně narušující a postupná mimořádná událost
GR	Grey Rhino	Šedý nosorožec
O'VA	'from Operations' Value Added	Operačně přidávaná hodnota
RF	Russian Federation	Ruská federace
RISCO	Risk of Slip Continuity of Organization	Riziko selhání kontinuity organizace

Autoři:

Ing. Olga Burianová, narozena 1972. Je absolventkou Akademie Sting v Brně (2016). Více než 30 let se pracovníě věnuje oboru správy daní. Motivace k doplnění znalostí vedla k zahájení doktorského studia (VŠFS Praha). Zde se zabývá mimo oboru správy daní také problematikou posuzování rizik a v současnosti zejména aplikací paradigmatu Šedého nosorožce, které je použito v tomto článku, jako aktuální platforma pro mezinárodně uznávané postupy k řízení rizik spojených nejen s mimořádnými událostmi, a lze je používat napříč vědeckými disciplínami.

Prof. Ing. Jiří F. Urbánek, CSc., narozen 1949. Čtrnáct let působil v průmyslových manažerských pozicích. Absolvent VUT v Brně, kde byl jmenován docentem strojírenské technologie (1990). Pedagogicky působil na Vysoké škole pozemního vojska ve Vyškově, kde se habilitoval (2003) v teorii řízení a použití vojenských jednotek. Na Akademii Sting v Brně přednášel řízení a ekonomiku malých a středních podniků. Dvanáct let na Univerzitě obrany, Fakulta ekonomiky a managementu v Brně vyučoval ochranu vojsk a obyvatelstva. Vědeckou a akademickou činnost završil na Vysoké škole finanční a správní v Praze vedením studentů v oblasti managementu, ekonomiky a správních činností organizací se zaměřením na rizika kontinuity tvorby přidané hodnoty.

Jak citovat: BURIANOVÁ, Olga a Jiří F. URBÁNEK. Hrozby a rizika paradigmatu Šedého nosorožce. *Vojenské rozhledy*. 2024, 33 (2), 085-096. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.