

7. KRÍZOVÝ MANAŽMENT V EKONOMIKE

Svetová aj regionálna ekonomika sa na konci tohto tisícročia dostáva do stavu permanentnej krízy. Posledné desaťročie 20. storočia je charakterizované rozpadom socialistickej sústavy, ktorý bol spôsobený politickými, ale aj ekonomickými dôvodmi (nízka produktivita práce, podkapitalizované podniky v dôsledku nízkych investícií, militarizácia ekonomiky, podcenenie spotreby obyvateľstva a nízka životná úroveň, vysoká štátna spotreba, financovanie tretieho sveta z politických dôvodov, ...). Prechod z autoritatívnej na trhovú ekonomiku je veľmi zložitý proces, ktorý je negatívne ovplyvnený vstupnými podmienkami danej ekonomiky, privatizačnými postupmi, ale aj ľudským činiteľom. Okrem toho transformáciu negatívne ovplyvňuje vnútorná politická labilita, ale tiež diferencovaný prístup ekonomicky silných krajín k jednotlivým transformujúcim sa krajinám.

Vnútorné problémy v Európskej únii, agenda 2000 a nejasný krátkodobý rozvoj v dôsledku ekonomickej krízy, ale tiež tlak asociovaných krajín na vstup do EÚ pri nerovnakých vstupných podmienkach, charakterizujú ekonomiku Európy týchto dní. Vojnové konflikty na konci storočia veľmi nepriaznivo ovplyvňovali svetovú, regionálne a národnú ekonomiku. Toto všetko vyvolávalo rad nejasných až krízových stavov takmer na všetkých úsekoch ľudskej činnosti.

Eliminovanie krízových javov v hospodárstve je možné iba za predpokladu zabezpečenia vnútornej aj vonkajšej stability. Znižovanie inflačných tlakov a dosahovanie trvalého ekonomického rastu, uplatňovanie trhovej regulácie v hospodárskej a finančnej sfére sa môžu podieľať na odstraňovaní ekonomickej kriminality a zabráňovaní aktivitám organizovaného zločinu.

Hospodárske prostredie všeobecne, predovšetkým však prostredie trhovej ekonomiky, ktorého bezprostrednou súčasťou je aj ekonomika Slovenska, je okrem iného charakterizované určitou mierou rizika. Iba zriedkavo sa v hospodárskom dianí možno stretnúť s bezrizikovým prostredím, t.j. prostredím, v ktorom prebiehajú iba príčinné závislosti javov a výsledky ktorých je možné bezpečne očakávať.

7.1 HOSPODÁRSKE RIZIKÁ A ICH ČLENENIE

Hospodárske riziká sú spojené so stratami z možných, ale očakávaných hospodárskych výsledkov a s pravdepodobnosťou, s akou sa takéto straty môžu vyskytnúť. Veľkosť rizika je daná rozdielom medzi očakávaným a dosiahnutelným, resp. dosiahnutým hospodárskym výsledkom. Mierou rizika je podiel straty (t.j. nedosiahnuteľného výnosu) na plánovanom výnose.

Vo všeobecnosti sú známe dve základné úrovne hospodárskych rizík:

- **strategické riziká,**
- **operatívne riziká.**

Medzi **strategické riziká** patria:

- legislatívne riziká,
- všeobecné geopolitické riziká.

Legislatívne riziká predstavujú všeobecne platné právne normy, ktoré prijíma spoločnosť prostredníctvom svojich zákonodarných a výkonných orgánov štátu. Obmedzujú a regulujú priestor, v ktorom môžu pôsobiť hospodárske a spoločenské organizácie a sú istou bariérou pre neobmedzené pôsobenie voľných trhových vzťahov. V mnohých prípadoch sa preto podnikateľské subjekty, najmä veľké a nadnárodné firmy, usilujú o zmiernenie alebo vylúčenie obmedzujúceho domáceho zákonodarstva a presadzujú tzv. dereguláciu hospodárskeho a obchodného práva.

Všeobecné riziká súvisia predovšetkým so spoločenským prostredím, v ktorom sa skúmaná organizácia nachádza. Ide o prostredie politické, ekonomické, ideové, ale aj o nadnárodné spolužitie, účasť v politicko-hospodárskych zoskupeniach a o celkovú svetovú politickú klímu. Pre konanie korporácií je poznanie medzinárodnej situácie veľmi dôležité, pretože od nej sa často odvíjajú aj vnútropolitické a ekonomické procesy a väzby na medzinárodné spoločenstvá a obchodné i osobné vzťahy. Dôsledky plynúce z týchto závislostí a väzieb sú označované ako geopolitické vzťahy a z nich plynúce geopolitické riziká.

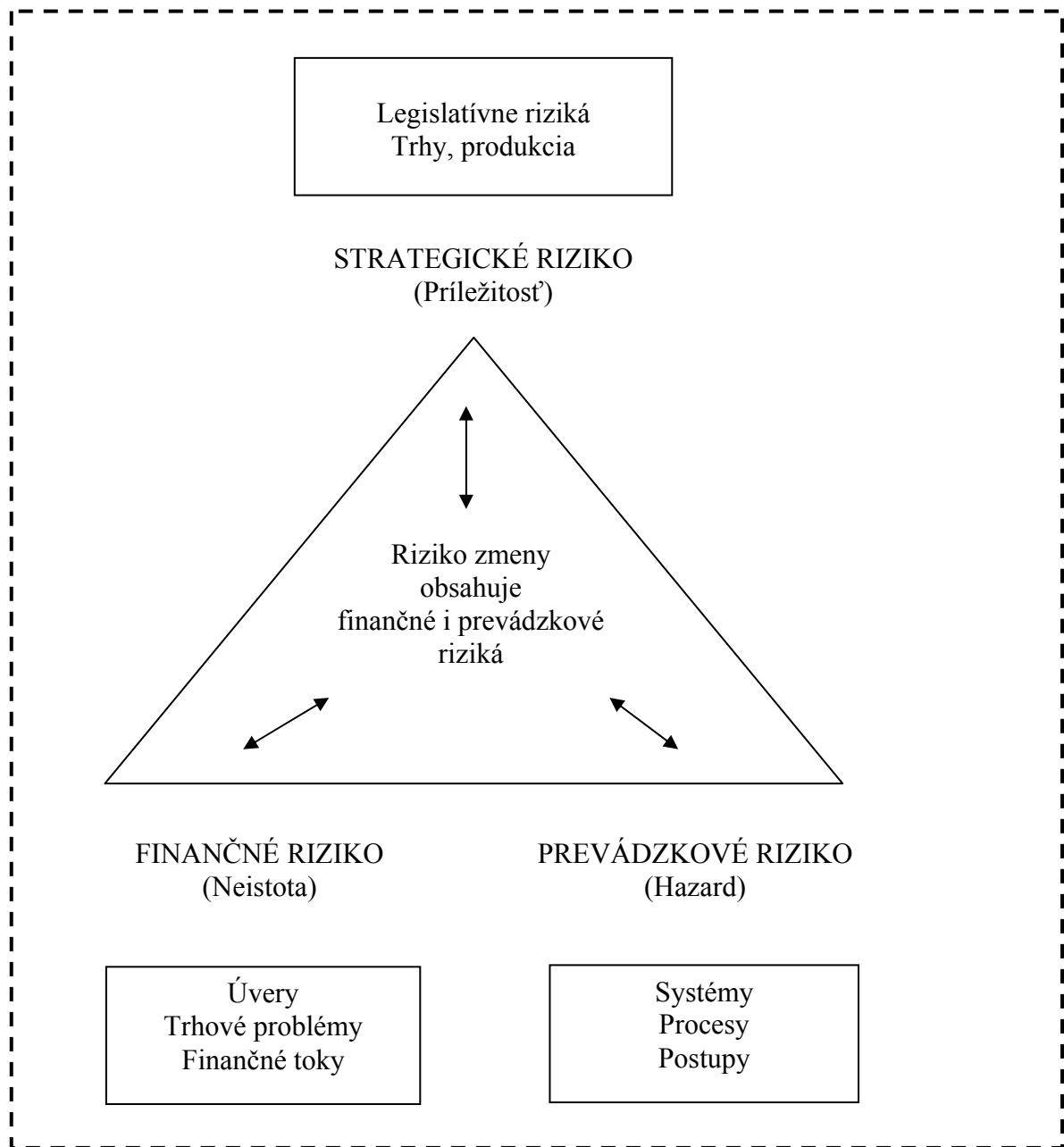
Operatívne riziká sa prejavujú predovšetkým ako:

- vnútorné riziká hospodárskej organizácie,
- sociálne riziká.

Vnútorné riziká vyplývajú zo samotnej výkonnej činnosti organizácie a z jej väzieb na vonkajšie vzťahy. Prevádzkové, výrobné či akékoľvek iné činnosti sú vždy spojené s istým podnikateľským rizikom. Ale aj samotná prevádzka je riziková, pretože v nej môžu vzniknúť nepredvídané situácie, akými sú napríklad havárie, požiare, ale i technologické problémy a poruchy, vady výrobkov, nízka úroveň riadiacej a výkonnej práce, atď. Na mnohé z týchto rizík má priamy vplyv vedenie podnikov, iné vznikajú nedostatočnou kontrolou, prípadne sú mimo dosah vedenia, ale každá z nich by mala byť predmetom činnosti manažmentu rizík, či krízového manažmentu.

Sociálne riziká vyplývajú z pôsobenia ľudskej práce v hospodárskom prostredí. Človek nie je iba nositeľom a vykonávateľom práce, ale je aj osobnosťou, členom sociálneho spoločenstva. Vzťahy medzi organizáciou a zamestnancami musia byť upravené legislatívnymi normami, vnútornými predpismi alebo zvykovým právom. Z porušení vzťahov vznikajú konflikty, a to tak na vertikálnej, ako aj horizontálnej úrovni.

Na obrázku č.7.1 je uvedený model možných rizík v hospodárskom prostredí. Názorne ukazuje väzby medzi finančnými, strategickými a prevádzkovými rizikami a zdôrazňuje nutnosť koordinovaného prístupu k riadeniu hospodárskych rizík. Kým strategické i finančné riziká sú výrobcami akceptované a formálne riadené, prevádzkovým rizikám nie je venovaná dostatočná pozornosť. Uvedený model však jednoznačne poukazuje na skutočnosť, že zanedbanie ktoréhokoľvek z uvedených rizík oslabuje celý systém. Ich pôsobenie na príslušnú organizáciu má teda synergický efekt.



Obr.č.7.1 Model rizík v hospodárskom prostredí [10]

Vzhľadom na variabilitu rizikových zdrojov sa riziko rozdeľuje do dvoch zdrojových úrovní, a to na makroekonomickú a na mikroekonomickú úroveň. Makroekonomická úroveň, t.j. národná a nadnárodná ekonomika vytvára základné, všeobecné hospodárske východiská, kým mikroekonomika predstavuje podnikovú, výkonnú ekonomiku. Podniková ekonomika vychádza z makroekonomických predpokladov, ale má pritom individuálnu nezávislosť. Z uvedených skutočností v konkrétnej ekonomike vznikajú im zodpovedajúce riziká. Tak, ako existuje vnútroštátna diferencovanosť ekonomiky, tak existuje aj tejto diferencovanosti zodpovedajúca diferencovanosť rizík.

Na makroekonomickej úrovni je možné vymedziť tieto riziká:

- Riziká plynúce z **hospodárskej politiky štátu**. Štát prostredníctvom svojich hospodárskych nástrojov reguluje hospodárske konanie štátnych i súkromných korporácií a podnikov. Priamymi i nepriamymi nástrojmi ovplyvňuje výkon hospodárskych odvetví, domáci i zahraničný obchod, príliv i odliv kapitálu, spoločné investície, spoločenskú spotrebu, reálnu mzdu, dôchodky, sociálne zabezpečenie, atď. Hospodárska politika štátu sa nemôže uskutočňovať v bezrizikových podmienkach, a každé opatrenie štátu prináša rad rizík.
- Riziká plynúce zo **zahraničných investícií**. Investovanie v zahraničí je pre domácich investorov vždy výhodné, ale je spojené s rizikami politického a hospodárskeho vývoja v krajine, do ktorej sa kapitál vyváža. Z toho dôvodu exportér často požaduje štátne záruky za splácanie poskytovaných úverov alebo za navrátenie investovaných prostriedkov. Exportér sa snaží získať návratnosť vložených prostriedkov v primeranom čase a v primeranej výške. Veľké korporácie majú obavu aj z prípadného zoštátnenia alebo vyvlastnenia vyvezeného kapitálu. Keďže sa v prevažnej miere vyváža iba prebytočný kapitál, je riziko z vývozu menšie ako straty z nečinnosti kapitálu doma.
- Riziká vyplývajúce z kurzových **zmien valútových hodnôt**. V dôsledku hospodárskych pohybov v národných ekonomikách a pohyboch na finančnom a kapitálovom trhu dochádza k dopadu týchto zmien na medzinárodný obchod produktov a investícií, ale i na medzinárodné finančné transakcie.
- **Spoločensko-kultúrne** riziká súvisiace s historickými, kultúrnymi, náboženskými, ideovými a sociálnymi tradíciami spoločnosti.

Všetky spomínané riziká ovplyvňujú konanie hospodárskych subjektov na domacom i zahraničnom trhu. Vyskytujú sa objektívne a je potrebné s nimi počítať v podnikateľskej činnosti.

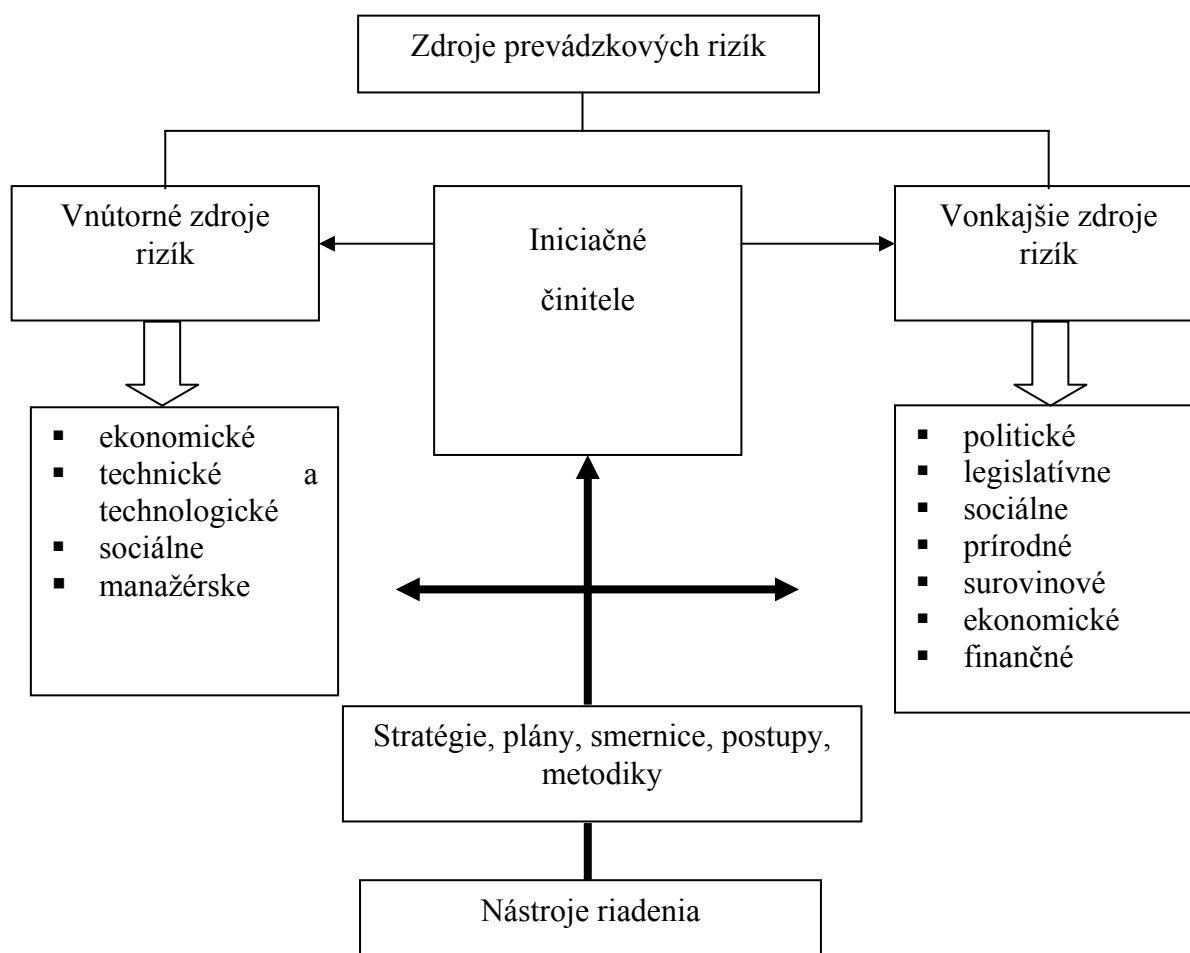
Okrem týchto všeobecných objektívne sa vyskytujúcich rizík vyplývajúcich z národnej hospodárskej politiky sa vyskytujú riziká, ktoré vyplývajú z mikroekonomického priestoru, z vlastnej podnikovej ekonomiky. Vyskytujú sa v jednotlivých hospodárskych organizáciách a plynú z vykonávania hospodárskej činnosti. Ide najmä o tieto riziká:

- **Podnikateľské** riziká vyplývajúce z vykonávania podnikateľskej činnosti vôbec. Podnikateľská činnosť je veľmi rozmanitá a tak rozmanité sú i riziká, ktoré z podnikateľských činností vyplývajú. V samotnej skupine podnikateľských rizík sa definujú riziká, ktoré sa vyskytujú *objektívne* v dôsledku podnikateľského prostredia a ktoré sa vyskytujú *subjektívne* v dôsledku vykonávania riadiacich činností riadiacimi pracovníkmi. Nositeľom objektívnych rizík je podnik ako hospodársky subjekt, nositeľom subjektívnych rizík je podnikateľ, manažér, riadiaci pracovník ako aktívny rozhodujúci subjekt, nositeľ podnikateľských činností.
- **Rozhodovacie** riziká vyplývajúce z toho, že každé rozhodnutie zahrnuje v sebe určitú pravdepodobnosť, že nie je správne. Nesprávne rozhodnutie môže mať potom opačný efekt ako sa pôvodne očakávalo. Toto riziko nesúvisí iba s rozhodovaním, ale vôbec s riadiacimi činnosťami vedúcich pracovníkov na všetkých stupňoch.
- **Trhové** riziká súvisiace s pôsobením podnikateľských subjektov v trhovom prostredí. Na tomto úseku ide najmä o:
 - riziko umiestnenia výrobkov na relevantných trhoch,
 - investičné riziká,
 - riziká vyplývajúce z kvality portfólia,

- riziká práce,
- úrokové riziká,
- riziká z likvidity vlastných zdrojov,
- riziká z výnosovosti vlastného kapitálu,
- riziká z inflácie,
- riziká nesolventnosti podnikov a úrovne kúpyschopnosti obyvateľstva.

7.2. RIADENIE PREVÁDZKOVÝCH RIZÍK

Prevádzkové riziko so sebou prináša možnosť vzniku krízy podniku narušením procesu kontinuity prevádzkových činností. Zdroje prevádzkových rizík sú schematicky zobrazené na obrázku č.7.2.



Obr.č.7.2 Zdroje prevádzkových rizík [23]

Medzi konkrétne zdroje prevádzkových rizík patria napríklad:

➤ **riziká personálneho zabezpečenia:**

- strata kľúčových zamestnancov,
- nevhodné správanie sa zamestnancov,
- chyby a omyly pracovníkov,
- nedostatočná vzdelanostná úroveň,

➤ **riziká v organizovaní a vedení prevádzkových procesov:**

- neúplné uverejňovanie, prípadne utajovanie záverov z problémov vo vedení spoločnosti,
- nedostatočné a nekonkrétne rozdelenie zodpovednosti,
- nedostatočné delegovanie právomoci,
- nevhodná reštrukturalizácia, snaha zlúčiť odlišné prevádzky a pracovné postupy, ktoré nie sú schopné kooperovať,
- strata dôvery vo vedenie, v koncepciu, v značku a výrobný program,

➤ **riziká v plánovaní:**

- neúplné a nedôsledné plánovanie,
- plánovanie len na niektorých stupňoch vertikálnej štruktúry,
- nevhodné schvaľovacie procedúry plánovacích dokumentov,
- nepremyslené aplikovanie nových technológií,
- nedostatočne doriešené vzťahy s tretími stranami a závislosť na nich,

➤ **riziká v kontrolných činnostiach:**

- nedostatočné monitorovanie výrobných i manažérskych činností,
- slabé prevádzkovo-kontrolné mechanizmy,
- nedostatočná práca s výsledkami kontrolnej činnosti,

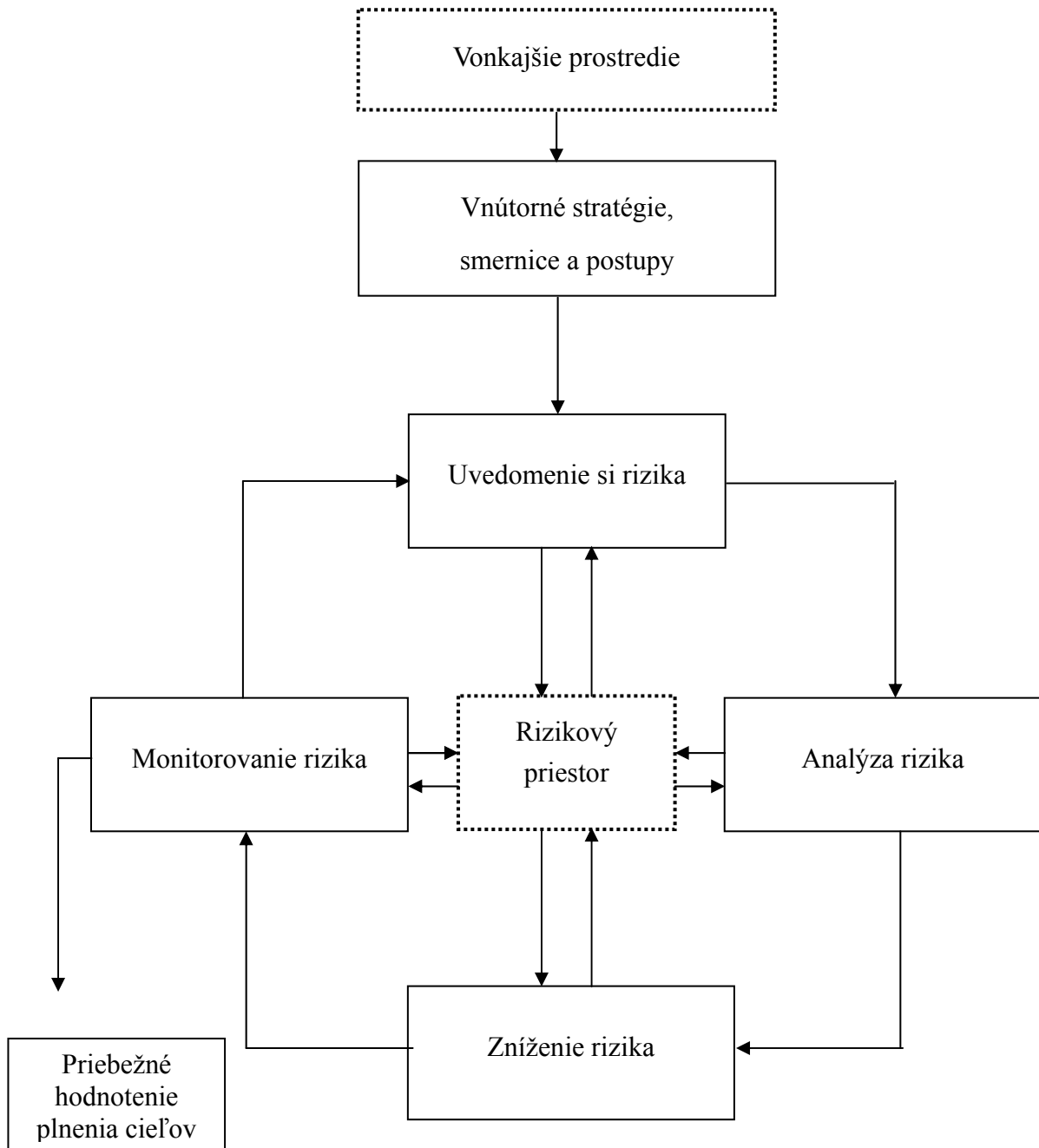
➤ **ostatné riziká:**

- priemyselné havárie,
- fyzické poškodenie majetku alebo výrobkov,
- krádeže,
- podvody,...

V súčasnosti je stále dôležitejšie vytvárať vo výrobných organizáciách priestor na riadenie prevádzkových rizík. Aplikovanie takého postupu na konkrétne podmienky organizácie si vyžaduje zamerať pozornosť na dva kľúčové aspekty:

- prevádzkovú integritu podnikových procesov,
- schopnosť poskytovať všetky služby včas a v stabilnej kvalite.

Efektívne riadenie prevádzkových rizík obsahuje päť základných častí, ktorých životný cyklus je uvedený na obrázku č.7.3.



Obr.č.7.3 Riadenie prevádzkových rizík [10]

Vnútorné stratégie a smernice sú ukazovateľom podnikového prístupu k riadeniu prevádzkových rizík. Musia obsahovať:

- formulovanie cieľov, postupov, osobitostí z pohľadu riadenia rizika,
- postup všeobecného uverejnenia cieľov riadenia rizika a jeho uplatňovania v praxi,
- kontrolu ich aktuálnosti a možnosť vykonávania priebežných zmien.

Uvedomenie si rizika je úlohou vrcholového manažmentu. Jeho funkcia v tomto procese je nezastupiteľná, no každý pracovník môže do procesu vstupovať. V tomto procese je nutné zdôrazňovať:

- vyzdvihovanie disciplinovanosti, iniciatívneho prístupu a profesionality zamestnancov,
- nutnosť ďalšieho vzdelávania.

Analýza rizika zahŕňa komplexné posudzovanie úsekov potencionálneho ohrozenia spoločnosti. Obsahuje:

- stanovenie kľúčových problémov a ich posudzovanie (hmotný majetok, duchovné hodnoty, bezpečnosť informačných systémov, kvalita a úplnosť zmlúv, dodržiavanie legislatívnych noriem,...),
- návrh opatrení a posúdenie ich účinnosti.

Znižovanie rizika je jednou z rozhodujúcich činností v procese riadenia prevádzkových rizík. Jeho úlohou je obmedziť rozsah prevádzkových rizík, prípadne ich úplne odstrániť. V rámci znižovania rizika by nemali byť zanedbané tieto otázky:

- vykonávanie strategických opatrení (poistenie, preventívne opatrenia, plány kontinuity podnikania,...),
- zvýšenie pozornosti dodávateľmi a zabezpečenie náhradných dodávok,
- získanie podpory zo strany akcionárov.

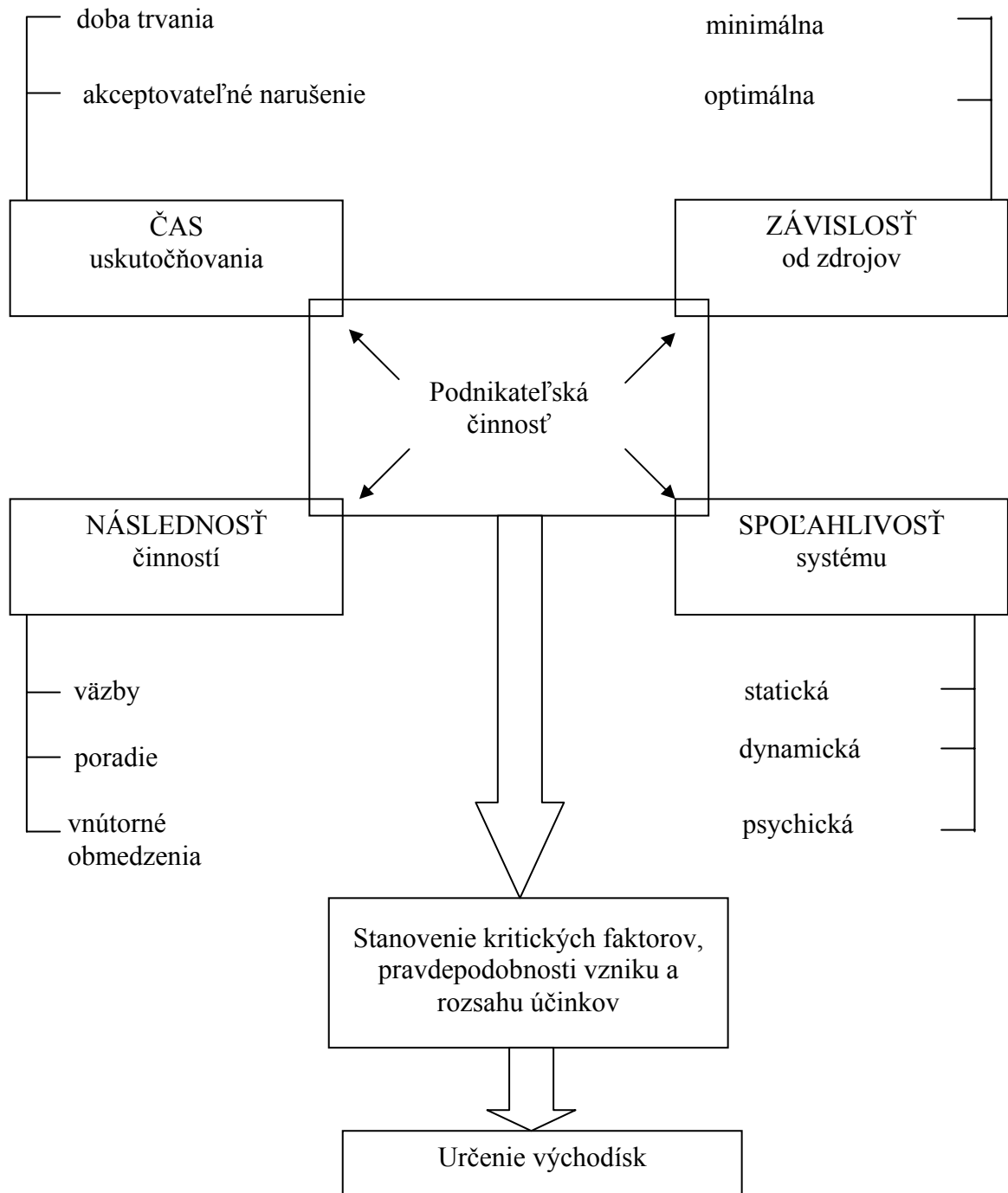
Monitorovanie rizika musí byť vykonávané priebežne, bez ohľadu na úroveň prevádzkových rizík. Musí obsahovať:

- priebežné monitorovanie rizikových činiteľov a účinnosti opatrení v procese riadenia prevádzkových rizík,
- objavovanie nových závislostí a z nich plynúcich rizík.

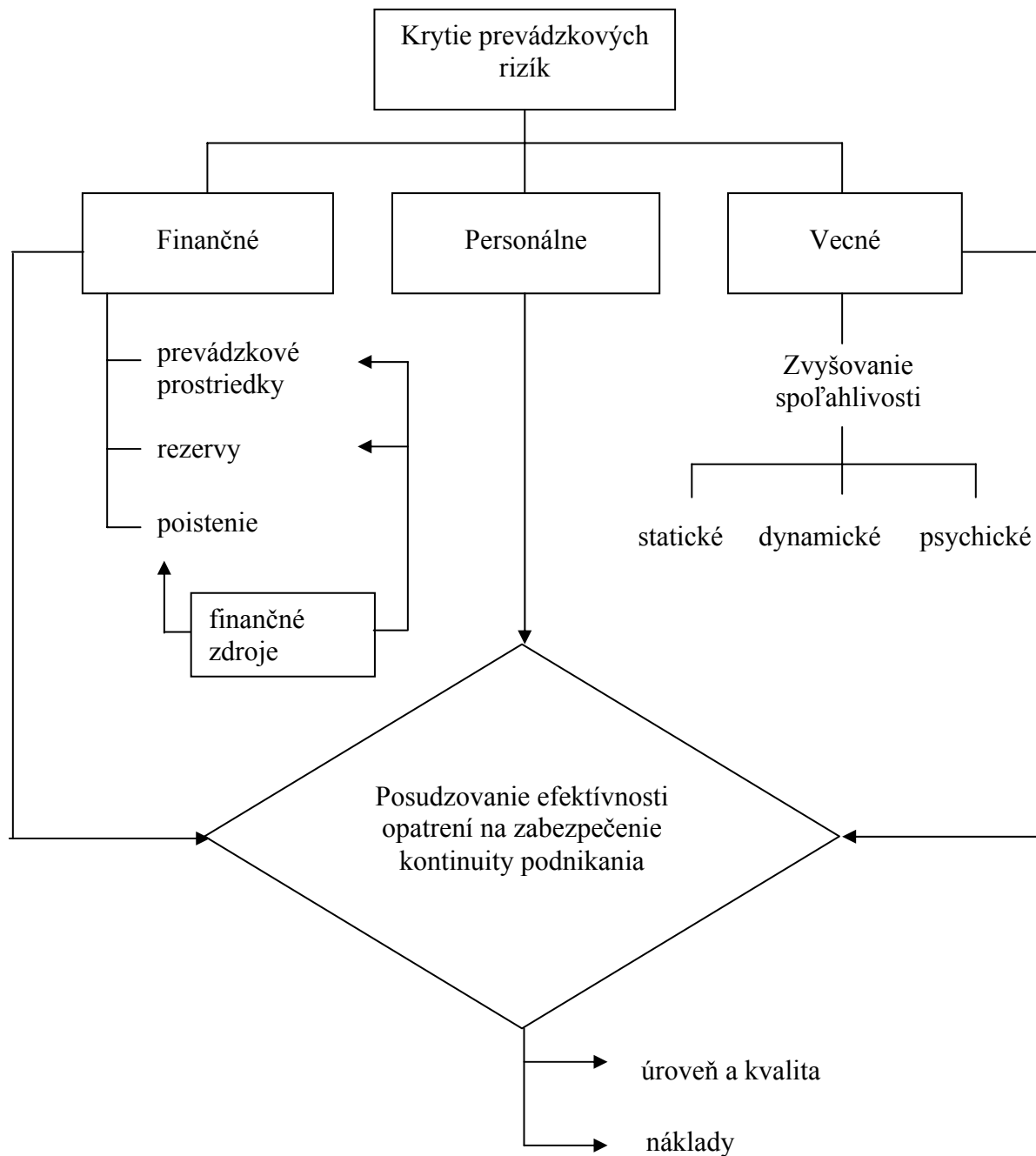
Zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti je významnou súčasťou procesu znižovania rizík, pričom ich môže v niektorých prípadoch aj odstrániť. Je riešené prostredníctvom niekoľkých základných postupov:

- prípravné a predprojektové činnosti – stanovenie cieľov a voľba stratégie zabezpečenia kontinuity podnikania, systému riadenia a organizačného zabezpečenia,
- analýza a vyhodnotenie rizík – hľadania kritických miest kontinuity podnikania (získovanie miery a závažnosti možných kríz),
- navrhovanie a projektovanie opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti – hľadanie optimálnych nástrojov a ich posudzovanie,
- programovanie a plánovanie opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti – posudzovanie navrhovaných riešení z pohľadu stanovených priorít a disponibilných zdrojov,
- aplikovanie opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti – naplňovanie úloh stanovených centrálnym plánom i čiastkovými vykonávacími plánmi,
- kontrola výsledkov plnenia opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikateľskej činnosti – snaha o zabezpečenie trvalého, efektívneho a komplexného sledovania a vyhodnocovania stavu plnenia úloh.

Analýza a vyhodnotenie podnikateľského rizika je graficky znázornené na obrázku č.7.4. Podnikateľské riziká sú analyzované z pohľadu času uskutočňovania podnikateľských činností, ich závislosti na zdrojoch, následnosti čiastkových procesov a spoľahlivosti systému ako celku. Jednotlivé riziká je nutné ohodnotiť z pohľadu úrovne a zmien rizikových faktorov, z hľadiska pravdepodobnosti vzniku krízového javu i rozsahu negatívnych dopadov. Dôležité je navrhnúť optimálne riešenia a východiská.



Obr.č.7.4 Proces analýzy a vyhodnotenia podnikateľského rizika [23]



Obr.č.7.5 Posudzovanie efektívnosti opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikania

Prevádzkové riziká je potrebné v maximálnej miere znižovať a uskutočňovaním preventívnych opatrení oddiaľovať vznik možnej krízy. Napriek vynaloženému úsiliu i prostriedkom však nie je možné krízy úplne vylúčiť a odstrániť ich z hospodárskeho života. Pomocou personálneho, finančného i vecného krytia je však možné zabezpečiť kontinuitu podnikania a zabrániť prípadnému krachu podniku, či organizácie. Proces posudzovania efektívnosti opatrení na zabezpečenie kontinuity podnikania je graficky znázornený na obrázku č.7.5. Veľký význam vo finančnom krytí prevádzkových rizík je dávany finančným zdrojom, ktoré môže podnikateľský subjekt vytvoriť. Na riešenie podnikových kríz sú vyčleňované hlavne rezervy a prostriedky získané z poistenia.

7.3 EKONOMICKÉ KRÍZY A ICH RIEŠENIE

Tak ako v každom inom spoločenskom prostredí, tak aj v hospodárstve je potrebné venovať pozornosť usmerňovaniu procesov takým spôsobom, aby sa zamedzilo krízovým javom, alebo ak už vzniknú, aby sa uplatnili opatrenia na minimalizáciu ich nepriaznivých ekonomických dôsledkov.

Pri skúmaní hospodárskych kríz v spoločnosti je nevyhnutné vychádzať z viacerých zorných uhlov. Predovšetkým je potrebné skúmať rovinu, na ktorej sa krízová situácia posudzuje. Takouto rovinou je národohospodárska (makroekonomická) a podniková (mikroekonomická) rovina. Druhým hľadiskom je skúmanie zárodkov kríz na uvedených rovinách, ktoré pri priaznivých okolnostiach prerastajú do hospodárskych alebo podnikových či podnikateľských kríz. V neposlednom rade je dôležité preskúmať dôsledky kríz z hľadiska strát, ktoré spôsobili, ale súčasne i z hľadiska nových rozvojových programov, ktoré z revitalizácie po krízovom období vznikajú. Krízový manažment má vypracovať nástroje, ako postupovať pri riešení vzniknutých krízových javov.

Na makroekonomickej úrovni je dôležité skúmať, z hľadiska krízového manažmentu, predovšetkým cyklický vývoj ekonomiky. Ekonomika sa nevyvíja priamočiaro. Dynamika vývoja ekonomiky spočíva v jej rozmanitosti a je odzrkadlením vnútorného štruktúrneho, t.j. odvetvového vývoja a medzinárodných závislostí. V trhovej ekonomike je výsledkom nelineárny vývoj sprevádzaný rôznym stupňom rizík a kríz. Úlohou krízového manažmentu je analyzovať krízové javy a prijímať opatrenia na ich riešenie. Súčasťou prevádzkového manažmentu by mal byť aj krízový manažment.

Pokiaľ ide o mikroekonomickú sféru, jej reprezentantmi sú podniky v rôznej ich organizačno - legislatívnej podobe a podnikateľská činnosť vôbec. Zdrojom rizík je tu predovšetkým životnosť výrobu a formy poskytovaných služieb. Aj tu je vnútorný trh previazaný s trhom zahraničným a to tak vo sfére výrobu či služby, ako aj vo sfére finančnej. Vo financiách sa prezentuje vlastný i cudzí kapitál, ale aj efektívnosť prevádzkových pomerov, z nich plynúcich výnosov a zdrojov pre investície. Trh výrobkov overuje potrebu podnikových výkonov a vyjadrí ich ocenenie. Finančný trh overí kapitálovú silu či slabosť podnikov. A tak riešenie rizikových prvkov v podniku treba posudzovať z oboch týchto hľadísk. Súčasťou finančnej stability je teda stabilita prevádzková. Výsledok prevádzkovej práce sa prejavuje v ziskovej obchodnej činnosti pri rôznej štruktúre vnútorného a zahraničného trhu. Zdroje rizík vo všetkých týchto činnostiach možno posúdiť po ich dôkladnej analýze. Rozhodujúce je, ako efektívne môžu podniky uspokojovať svojou prevádzkovou a komerčnou činnosťou potreby voľného trhu a trhu regulovaného v prospech verejného záujmu.

Podniková kríza je stav porušenia integrity podniku, alebo jeho previazanosti s vonkajším prostredím, ktorý následne vyvoláva zmeny vo vyváženosti podnikových cieľov a funkcií. Je to teda narušenie rovnovážneho stavu podniku, ktoré ohrozuje splnenie stanovených cieľov. Podniková kríza môže byť vyvolaná úmyselne (účelovo), v snahe získať prospech a výhodu pre vlastný podnik, alebo poškodiť konkurenciu a na druhej strane neúmyselne vplyvom vonkajších a vnútorných determinantov [9].

Príklady narušenia rovnovážneho stavu:

- disproporcie medzi celospoločenskými a podnikovými cieľmi,
- disproporcie medzi ekonomickými výsledkami a sociálnymi požiadavkami,
- disproporcie medzi výrobcami, predajcami a spotrebiteľmi,...

Determinanty podnikových kríz:

- determinanty vonkajšieho prostredia:
 - medzinárodno-politické prostredie – napr. vojnový konflikt,
 - prírodné prostredie – prírodné katastrofy,
 - trhové prostredie – ochrana trhu,
 - kúpyschopnosť obyvateľov,
 - ekonomické a finančné prostredie – platobná schopnosť podnikov,
 - právne, etické a sociálne prostredie – podpora podnikateľskej činnosti,
- determinanty vnútorného prostredia:
 - stratégie a taktiky podnikového manažmentu,
 - kvalifikačná úroveň pracovníkov,
 - pracovná a technologická disciplína,
 - produktivita práce,...

Podnikové krízy môžu zasahovať rôzne úseky činnosti a hospodárenia podnikov, ale môžu mať tiež komplexný charakter a postihnúť všetky stránky života podniku. Medzi základné krízy podnikov patrí:

- ekonomická (hospodárska) kríza,
- finančná kríza,
- odbytová kríza,
- personálna kríza,
- sociálna kríza a ďalšie.

Príčiny podnikových kríz je možné rozdeliť do dvoch základných skupín na vnútorné a vonkajšie príčiny. Tie môžu mať konkrétnu príčinu, alebo rad konkrétnych príčin:

- **vnútorné:**
 - nedostatok vlastného kapitálu,
 - neujasnenosť ďalšieho smerovania po privatizácii,
 - nízky podiel finálnej výroby a trhového výrobného programu,
 - chyby v obchodnej činnosti (napr. predaj nesolventným, prípadne neznámym zákazníkom),
 - zámerné chyby a obohacovanie sa vrcholových manažérov,
 - strata kľúčových zamestnancov,
 - strata dôveryhodnosti (objektívne príčiny, pôsobenie konkurencie),
 - vysoká miera rizikovosti predmetu podnikania,
 - neschopnosť vrcholového manažmentu reagovať na zmeny prostredia,
 - malá flexibilita v predvídaní a reagovaní na zmeny trhu a cien,
 - nedoriešené majetkové vzťahy,
 - vysoká zadlženosť podniku,
 - nedostatočne dotovaný rezervný fond,
- **vonkajšie:**
 - problémy spojené s reštrukturalizáciou priemyslu,
 - formálna revitalizácia priemyslu,
 - nedostatky legislatívy,
 - rast úrokových sadzieb,

- rast miezd,
- nedostatok úverov (nevhodné úverové podmienky),
- platobná neschopnosť zákazníkov,
- rast cien energetických vstupov,
- všeobecný rast cien,
- vysoká konkurencia v danom odbore podnikania,
- vstup lacnejšej produkcie zo zahraničia na náš trh,
- postupné rušenie štátnych dotácií,
- politické vplyvy,
- negatívne vplyvy vojenských konfliktov a medzinárodno-politickej nestability (Kosovo – obmedzenie plavby po Dunaji).

Životný cyklus krízy má svoje charakteristiky na všetkých úsekoch ľudskej činnosti vrátane podnikových kríz. Samotný priebeh podnikových kríz je možné charakterizovať piatimi vývojovými etapami:

- vytváranie ohnísk krízy – podnik plní úlohy zo zotrvačnosti,
- postupne narušovanie rovnovážneho stavu – rast napätia, nesplnenie čiastkových plánovaných úloh, prvé problémy a konflikty,
- vyvrcholenie krízy – podnik neplní základné plánované ciele (silný pokles výroby, tržieb, rast zásob, nepriaznivá ekonomická a finančná situácia,...),
- zmierňovanie krízy – uplatňovanie ekonomických nástrojov na odvrátenie krízy (oživenie výroby, nová odbytová politika, nové materiálové a finančné vstupy, dynamický rozvoj,...),
- pokrizové obdobie – uplatňovanie nových metód práce, technológií, výrobných programov (oživenie výroby, rozširovanie trhu, ekonomický i sociálny rozvoj) [9].

Včasné zistenie zárodkov podnikových kríz a ich správna analýza sú dôležitým predpokladom na úspešné zvládnutie krízy. Ďalším predpokladom je existencia pripraveného a flexibilného podnikového manažmentu, ktorý dokáže krízu riadiť. Všeobecne tvrdíme, že podnikový manažment je proces sústavného a cieľavedomého usmerňovania výrobných, servisných a podnikateľských činností prostredníctvom ľudskej práce a iných organizačných zdrojov na dosiahnutie podnikových cieľov. Jeho predmetom sú:

- subjekty manažmentu (nositelia),
- objekty manažmentu (organizačné jednotky, skupiny, výrobné a pracovné procesy,...),
- organizačná štruktúra (riadenie, výroba),
- vonkajšie prostredie a komunikačné väzby.

V priebehu kríz preberá zodpovednosť za riadenie podniku krízový manažment. Jeho pôsobnosť i úlohy, ale ani predmet pôsobenia sa podstatným spôsobom nemenia, no využívajú osobitné nástroje riadenia a postupy.

Krízový manažment podniku má nasledovnú štruktúru:

- určení podnikoví manažéri, ktorí v čase krízy vytvárajú krízový štáb (najvyšším predstaviteľom krízového manažmentu podniku je jeho štatutárny zástupca),
- profesionálni krízoví manažéri, ktorých úlohou je pripravovať činnosť krízových štábov, analyzovať riziká a posudzovať nástroje na riešenie kríz.

Predmet krízového manažmentu tvoria:

- podnikoví manažéri, ich ciele a rozhodnutia,

- výkonní pracovníci a pracovné kolektívy, organizačné zdroje a ich transformácia vo výrobnom procese,
- vnútropodnikové organizačné štruktúry a stupne manažmentu vo väzbe na vnútorné i vonkajšie prostredie [9].

Krízový štáb je účelová organizačná jednotka, ktorá napomáha vrcholovému manažmentu pri uplatňovaní postupov krízového manažmentu v podniku v období po identifikácii symptómov krízy. Podľa konkrétnych podmienok podniku, jeho veľkosti a smerovania môže nadobudnúť formu:

- trvalého štábu,
- dočasného štábu.

Úlohy krízového štábu podniku je možné všeobecne charakterizovať nasledovne:

- pripravuje dlhodobé koncepcie rozvoja podniku a krízové plány,
- kontroluje plnenie plánov (krízové, rozvojové),
- monitoruje výrobu, obchodnú a finančnú činnosť,
- signalizuje odchýlky od rovnovážneho stavu,
- navrhuje a rozpracováva vnútropodnikové normy na ochranu majetku a na odstránenie krízových javov,
- kvantifikuje účinnosť rozhodnutí vrcholových manažérov na strategickom úseku vo vzťahu ku krízam,
- navrhuje a rozpracováva krízové stratégie,
- pripravuje podnikový manažment na riešenie kríz,
- plní úlohy hospodárskej mobilizácie (len v prípade podnikov, ktoré sú aktívnymi subjektami hospodárskej mobilizácie).

Proces riadenia podnikových kríz predstavuje aktívny prístup vrcholového manažmentu podniku k analýze symptómov budúcej krízy a prijímania postupných krokov na ich odstraňovanie. Umožňuje vyhnúť sa akútnemu štádiu krízy, prípadne len znižuje jej negatívne dopady, ak už kríza prepukla.

Riadenie podnikových kríz si vyžaduje:

- predvídať možnosť vzniku krízy a pripravovať sa na jej riešenie:
 - identifikácia krízy,
 - klasifikácia krízy,
 - príprava krízového plánu,
 - príprava krízového štábu,
 - preverenie základných opatrení a krokov pri riešení krízy,
- uskutočniť zásahy v priebehu krízy:
 - aktivovanie krízového štábu,
 - plnenie krízových opatrení,
 - monitorovanie priebehu krízovej komunikácie,
- likvidovať následky krízy:
 - modifikovanie podnikateľských plánov,
 - vyhodnocovanie priebehu krízy,
 - využívanie získaných skúseností,
- využiť proces riešenia krízy:
 - pochopenie kríz je východiskom úspešného krízového manažmentu,
 - trvalé odhaľovanie obdobných príčin kríz.

V priebehu riešenia podnikových kríz využíva vrcholový manažment i krízový štáb rad konkrétnych nástrojov, ktoré sú zamerané na jednotlivé činnosti podniku, prípadne sa snažia aplikovať podmienky, ktoré vytvorila štátna správa formou hospodárskej politiky a legislatívnych noriem na makroekonomickej úrovni.

Nástroje riešenia ekonomických kríz je možné rozdeliť do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria nástroje využívané **štátom na makroekonomickej úrovni**:

➤ **fiškálne nástroje:**

- zákony (hospodárske a sociálne),
- štátny rozpočet,
- dane z príjmov:
 - podnikov,
 - fyzických osôb,
- clá, dovozná prirážka,
- zamestnanecká a mzdová regulácia,

➤ **ekonomické nástroje:**

- cenová regulácia:
 - priama (stanovenie cien, určenie zásad cenotvorby),
 - nepriama (napr. DPH, spotrebné dane),
- štátne investície,
- zahraničné investície,
- štátne podniky (odvody zo zisku a predaj podnikov),

➤ **finančné nástroje:**

- zahraničné úvery,
- domáce úvery,
- mena, diskontná sadzba a menový kurz (národná banka),
- subvencie a dotácie do podnikov,
- sociálne dôchodky.

Druhú skupinu tvoria nástroje využívané **právnickými osobami (podnikmi)** na mikroekonomickej úrovni:

➤ **výroba a služby:**

- inovácie a nové technológie,
- nové výrobky,
- výrobné spojenia so zahraničným výrobcom,

➤ **odbyt:**

- obnova trhov,
- nové odbytové priestory,
- nové predajné podmienky (ceny, tarify, čas),

➤ **financie:**

- platby za tovary (spôsoby a termíny),
- kapitálové spojenia,
- získavanie domácich a zahraničných úverov,
- oddĺženie,

➤ **zánik podniku:**

- vyrovnanie, konkurz.

Na konci deväťdesiatych rokov 20. storočia sa naďalej zhoršovala hospodárska situácia prevážnej väčšiny reformujúcich sa štátov strednej a východnej Európy. Podľa Viedenského inštitútu pre medzinárodné ekonomické porovnania nie je ich hlavným problémom inflácia, ale nedostatočný hospodársky rast a vysoká nezamestnanosť. V poslednom období sa dostáva do hospodárskych problémov stále väčší počet malých a stredných podnikov, ale hlavne odbytové problémy a vysoká zadlženosť sú charakteristickou črtou transformujúcich sa štátnych podnikov. Nástroje využívané na riešenie krízových javov na makroekonomickej i mikroekonomickej úrovni a aplikovanie zásad krízového manažmentu predstavujú jednu z ciest zabezpečovania postupného ekonomického rastu.

Proces liberalizácie a globalizácie svetovej ekonomiky vytvára vhodnú príležitosť aj pre ekonomický potenciál Slovenska. Jedným z predpokladov je zapojenie Slovenska do európskych hospodárskych štruktúr, čo však nie je možné dosiahnuť bez legislatívnych zmien, vytvorenia základov konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky a ďalšieho postupu ekonomických a s tým súvisiacich sociálnych reforiem. Súčasná situácia si vyžaduje systémové riešenia, ktoré umožnia aktivovanie naakumulovaných rezerv bánk a národného kapitálu, zníženie nezamestnanosti a podporu hospodárskych subjektov, ktoré sú v kríze. Tu by sa mali plne uplatniť metódy využívané krízovými štábmi a nástroje krízového manažmentu.