



Paweł Czarnecki

ČVUT v Praze Fakulta dopravní
Ústav letecké dopravy
Prague, Czech Republic

Teoretické východiská rizika a krízového manažmentu / *Theoretical basis of risk and crisis management*

Abstract

This paper deals with theoretical basis of risk as risk management, risk analysis and propose measures to eliminate risks. Work focuses also on the definition of risk, risk classification, describes crisis management and operation of the company, propose a method for monitoring and managing risks.

Keywords: risk, crisis management, management, work.

Riadenie rizík je nevyhnutným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti eko- nomických subjektov. Ide o proces neustáleho a systematického posudzovania a merania únosnosti rizík, ktorým je daný subjekt vystavený. Rozhodovania, ktoré riziká a do akej výšky prevezmú na seba, ktoré bude kryť iným spôsobom, tak aby nebola ohrozená ich stabilita. Proces riadenia rizík subjektov je veľmi zložitý, keďže v sebe zahŕňa riadenie vlastných rizík a jednak prevzatých rizík z externého prostredia. Aby bolo možné správne pochopiť celkové riziko, ktorému je subjekt vystavený, je potrebné vytvoriť taký systém identifikácie a kvantifikácie rizík, ktoré čo najkomplexnejšie odrážajú všetky riziká podnikateľských subjektov a zohľadňujú ich špecifiká. Tento článok poskytuje teoretický návod ako odhaliť krízu v podniku a úspešne ju zvládnuť. Prezentuje názory a pohľady rôznych renomovaných odborníkov a autorov z oblasti krízového manažmentu. Špecifikuje krízový manažment prostredníctvom jeho nástrojov využívaných v praxi, prostredníctvom krízového riadenia a plánovania a v neposlednom rade cez profesiu krízového manažéra. Nasledujúca časť je stavaná na teoretických podkladoch, ktoré sú elementárnym predpokladom pre hlbšie skúmanie a analyzovanie danej problematiky.

RIZIKO

Podľa autorov Vladimíra Smejkal a Karla Raisa¹ jedna všeobecne uznávaná definícia pojmu riziko neexistuje. Tento pojem je definovaný rôzne ako napríklad: pravdepodobnosť, či možnosť vzniku straty; odchylenie skutočných a očakávaných výsledkov; neurčitosť spojená s vývojom hodnoty aktíva; stredná hodnota stratovej funkcie a pod.

V posledných dvoch desaťročiach sa definícia rizika jednoznačne presunula od predošlej definície rizika ako straty alebo hrozby k všeobecnejšej formulácii. Riziko je dnes definované ako „účinnok neistoty na dosiahnutie cieľov“.²

Finančná teória zvyčajne definuje riziko ako volatilitu (kolísavosť) finančnej veličiny okolo očakávanej hodnoty v dôsledku zmien rôznych parametrov.³

*„Riziko je pojem na označenie skutočnosti, že každá ľudská činnosť je spätá s možnosťou straty, neúspechu, škody, narušenia stability, bezpečnosti. V technických i ekonomických vedách sa chápe ako kvantitatívne a kvalitatívne vyjadrenie ohrozenia, jeho stupňa a miery, ako určenie pravdepodobnosti vzniku negatívneho javu a jeho dôsledku“.*⁴

Autorky Buganová a Lusková⁵ podotýkajú: „Podnikový manažment by mal s rizikami pracovať a jeho rozhodnutia by mali viesť k minimalizovaniu rizík, ale aj k využívaniu príležitostí, na ktoré by mal vedieť pohotovo reagovať a využiť ich. Schopnosť úspešnej práce v podmienkach rizík sa v súčasnosti stáva charakteristickým znakom moderného manažéra“.

Súčasný celosvetový ekonomický pokles vplyvom krízy prináša pre podnikovú sféru mnoho ponaučení a podnetov do budúcnosti. Jedným z hlavných je nový pohľad na oblasť hodnotenia rizík. V súčasnom ekonomickom a podnikateľskom prostredí sa stretávame s veľkým množstvom rizík. Všeobecne sa riziká delia na systematické a jedinečné. Príkladom systematického rizika môže byť politické riziko, ekonomické riziko, riziko nelikvidity a pod. Zdrojom jedinečného rizika tak môžeme označiť podnikateľské riziko, finančné riziko alebo riziko manažérskej nezodpovednosti.⁶

1 SMEJKAL, V. - RAIS, K. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. s. 90. ISBN 978-80-247-3051-6.

2 KORECKÝ, M - TRKOVSKÝ, V. 2011. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v pr ůmyslových podnikách. Praha: Grada, 2011. s. 33. ISBN 978-80-247-3221-3.

3 SMEJKAL, V. - RAIS, K. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. s. 93. ISBN 978-80-247-3051-6.

4 BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. - BUTORAC, D. 2007. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii: VEGA. Prešov : PU, 2007. s. 50.

5 BUGANOVÁ, K. - LUSKOVÁ, M. 2011. Analýza rizík v podniku metódou FMEA. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 1, s. 35.

6 KISLINGEROVÁ, E. 2010. Podnik v časech krize. Praha: Grada, 2010. s. 56. ISBN 978-80-247-3136-0.

Nie všetky riziká sú pôvodom rovnaké a majú aj rôzne následky, preto je dôležité vedieť ich kategorizovať. Šimák⁷ rozoznáva riziká vyplývajúce z mikroekonomického priestoru, z podnikovej ekonomiky. Vyskytujú sa v jednotlivých hospodárskych organizáciách a plynú z vykonávania jednotlivej hospodárskej činnosti. Ide o:

1. Podnikateľské riziká – vyplývajú z vykonávania podnikateľskej činnosti. V tejto skupine sú definované 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 ako aktívny rozhodujúci subjekt, nositeľ podnikateľských činností.
2. Rozhodovacie riziká – vyplývajú z toho, že každé rozhodnutie v sebe zahŕňa určitú pravdepodobnosť, že je nesprávne.
3. Trhové riziká – súvisia s pôsobením podnikateľských subjektov v trhovom prostredí. Ide o investičné riziká, riziká práce, úrokové riziká, riziká z inflácie atď.

Podľa Koreckého a Trkovského⁸ sa v podnikaní môžeme stretnúť s týmito typmi rizík: správa a riadenie spoločnosti (corporate governance), obchodné riziko, strategické riziko, riziko podvodu, informačné riziko, riziko podvodu, operačné riziko, technické riziko a pod.

V súčasnej dobe sú veľmi aktuálne tzv. podnikové riziká. Pre ich definíciu a reguláciu sa používa termín ERM (Enterprise Risk Management – manažment firemných rizík). Tento pojem sa prvýkrát použil v roku 2003, kedy ho podrobnejšie vysvetlila americká organizácia CAS (Casualty Actuarial Society).⁹

Nora Štangová¹⁰ vidí pod pojmom podnikateľské riziko pravdepodobnosť neúspechu, ktorá vzniká v dôsledku premenlivosti hospodárskych výsledkov za určité obdobie. Riziko je ovplyvnené mnohými faktormi, napr. postavením firmy na trhu, premenlivosťou tržieb a nákladov, diverzifikáciou výroby atď. Vedľa tohto rizika sa vyskytuje aj riziko finančné, ktoré predstavuje jeho určitú stránku. Toto riziko predstavuje dodatočnú premenlivosť výnosov na akciu, vyplývajúcich z využívania tých foriem financovania, ktoré si vynucujú fixné platby bez ohľadu na vývoj finančnej situácie firmy.

ANALÝZA RIZÍK A ICH METÓDY

Neexistuje všestranne aplikovateľný postup posudzovania rizík (risk assessment). Prvú etapu posudzovania rizík predstavuje identifikácia potenciálnych zdrojov ri-

7 ŠIMÁK, L. 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: FŠI ŽU, 2004. s. 200. ISBN 80-88829-13-5.

8 KORECKÝ, M. - TRKOVSKÝ, V. 2011. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. s. 35. ISBN 978-80-247-3221-3.

9 KORECKÝ, M. - TRKOVSKÝ, V. 2011. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. s. 35. ISBN 978-80-247-3221-3.

10 ŠTANGOVÁ, N. 1998. Finančné riadenie firmy. Košice: Štroffek, 1998. s. 103 - 104. ISBN 80-88896-22-3.

zík v spoločenských procesoch, resp. zdrojov nebezpečenstiev v technologických procesoch, ktorá si vyžaduje systematický prístup a použitie kvalitatívnych alebo kvantitatívnych metód. Ignorovanie ktoréhokoľvek zdroja rizika môže spôsobiť ich aktivovanie a prerásť do ohrozenia alebo až do krízy. Detekcia týchto zdrojov umožní včasný zásah manažmentu opatreniami na riadenie rizík. Na identifikáciu týchto zdrojov môžu byť použité rôzne techniky a metódy napríklad: brainstorming, kontrolné zoznamy, vývojové diagramy, dotazníky a prieskumy, registre rizík, fyzické kontroly a analýza historických dát.¹¹

„V procese manažmentu rizík nasleduje analýza rizík po identifikácii rizík a je založená na pochopení rizík, ktoré sa budú následne hodnotiť. V analýze rizík sa posudzujú príčiny a zdroje rizík, ich pozitívne a negatívne dopady, závažnosť týchto dopadov a následne sa určí pravdepodobnosť s akou tieto dopady môžu nastať. Výsledkom analýzy je stanovenie resp. odhad veľkosti negatívnych vplyvov jednotlivých rizík.“¹²

Aby bolo možné ďalej s rizikom pracovať je potrebné ho kvantifikovať, pretože zoznamy potenciálnych nebezpečenstiev a rizík sú len izolovanými faktami. O kvantifikácii rizík hovorí norma STN 01 0380. Táto norma popisuje kvantifikáciu rizík pomocou ich pravdepodobnosti výskytu a významnosti z hľadiska schopnosti spôsobiť negatívne dôsledky. Priradenie pravdepodobnosti výskytu môže vychádzať z analýz minulých dát alebo odhadu.¹³

Problematika posudzovania rizík v procese manažérstva rizika nie je jednorázovou záležitosťou. Je potrebné ho prevádzkať v určených cykloch s použitím rozmanitých metód a nástrojov.¹⁴

Metódy analýzy rizík podľa spôsobu vyjadrenia veličín, z ktorými sa v analýze rizík pracuje sú: kvalitatívne, kvantitatívne a ich vzájomné kombinácie - kombinované metódy.¹⁵

V procese analýzy rizík je však možné využiť viacero metód, ktoré sú špecifické pre rôzne typy rizík (strategické riziká, operatívne – prevádzkové riziká):¹⁶

1. *Metódy a nástroje analýzy rizík na strategickej a prevádzkovej úrovni* - Modelovanie závislosti (Dependency Modelling), BPEST analýza (Obchodná, politická, sociálna, technická analýza), PESTLE analýza (politická, ekonomická, sociálna, technická, právna, environmentálna analýza), Analýza stromu udalostí (ETA- Event Tree Analysis), SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky,

11 ONDREJKA, R - JÁNOŠÍKOVÁ, G. 2010. Posudzovanie rizík a prístupy k ich hodnoteniu. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2010, roč. 9, č. 1, s. 20.

12 BUGANOVÁ, K - LUSKOVÁ, M. 2011. Analýza rizík v podniku metódou FMEA. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 1, s. 35.

13 ONDREJKA, R. - JÁNOŠÍKOVÁ, G. 2010. Posudzovanie rizík a prístupy k ich hodnoteniu. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2010, roč. 9, č. 1, s. 22-24.

14 ONDREJKA, R. - JÁNOŠÍKOVÁ, G. 2010. Posudzovanie rizík a prístupy k ich hodnoteniu. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2010, roč. 9, č. 1, s. 25.

15 SMEJKAL, V. - RAIS, K'. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. s. 108 - 109. ISBN 978-80-247-3051-6.

16 BUGANOVÁ, K. - LUSKOVÁ, M. 2011. Analýza rizík v podniku metódou FMEA. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 1, s. 36.

- príležitosti, hrozby), Analýza obchodných dopadov (BIA - Business Impact Analysis).
2. *Metódy a nástroje analýzy rizík na strategickej úrovni* – Prieskum trhu (Market Survey), Prieskum (Prospecting), Testovací marketing (Test Marketing), Vývoj a výskum (Research and Development).
 3. *Metódy a nástroje analýzy rizík na prevádzkovej úrovni* - Analýza pomocou kontrolného zoznamu (Check List Analysis), Analýza “Čo sa stane ak ...“ (What if Analysis), Bezpečnostný audit (Safety audit), Analýza stromom porúch (FTA - Fault Tree Analysis), Analýza príčin a následkov (FMEA – Failure Models and Effect Analysis), Riziková a operačná analýza (HAZOP - Hazard and Operability Analysis), Analýza spoľahlivosti ľudského činiteľa (HRA – Human Reliability Analysis)

Realizácia analýzy rizík vyžaduje od manažérov dokonalú znalosť prostredia, v ktorom podnik pôsobí, a to interného aj externého. V analýze musia byť spracované všetky možné rizikové stavy, ktoré môžu v podniku nastať, ich následky, či už na vlastných alebo cudzích objektoch, na ktoré môžu mať dopady negatívny vplyv. Je dôležité zachytiť časové, priestorové a súčinnostné väzby a využívať informácie aj z prípadných negatívnych udalostí v minulosti¹⁷.

Ochrana proti riziku sa môže realizovať rôznymi spôsobmi: vymedzením rizikových hraníc (hranice poklesu predajnej ceny), diverzifikácia rizika (rozšírením sortimentu), transferom rizika na iné subjekty či napríklad tvorbou rezerv rôzneho druhu.¹⁸

V posledných rokoch výrazne stúpol význam riadenia rizík (risk management). V deväťdesiatich rokoch bola táto myšlienka relatívne nová a väčšina firiem za ňou zameriavala hlavne na finančné a poisťovacie riziká. V rámci organizačnej štruktúry bola vytvorená funkcia manažéra rizika (risk officer). Rozvíjali sa tiež produkty pre riadenie rizika. Taktiež výrazne vzrástla úloha riadenia rizika v podnikoch v spojitosti s existenciou a zakomponovaním informačných technológií do riadenia a prevádzky podniku.¹⁹

Podľa výsledkov prieskumu spoločnosti Ernst & Young celková úroveň rizík v podnikaní rastie (uviedlo to až 67 % opýtaných manažérov). Toto vnímanie je rovnomerné vo všetkých sektoroch podnikania a je späté s globalizáciou a vyššími regulačnými nárokmi zavedenými po známych zlyhaniach vo významných spoločnostiach. Nie je teda prekvapujúce, že spoločnosti investujú do systémov riadenia rizík a posilňujú funkcie riadenia rizika v ich organizačných štruktúrach. Výskum ďalej ukázal, že súčasný stav riadenia rizík nie je dostatočne pripravený čeliť novým otázkam vyplývajúcim z nových požiadaviek v dôsledku rastúcej úrovne rizika. Z toho hľadiska sa ukazuje ako mimoriadne dôležité zladenie riadenia rizík so stratégiou podniku. Mnohé spoločnosti vybudovali základné stavebné

17 BUGANOVÁ, K. - LUSKOVÁ, M. 2011. Analýza rizík v podniku metódou FMEA. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 1, s. 36.

18 ŠTANGOVÁ, N. 1998. Finančné riadenie firmy. Košice : Štroffek, 1998. s. 104. ISBN 80-88896-22-3.

19 Risk management. [online]. 2013, [cit. 2013-12-01]. Dostupné na internete: <<http://www.cip.ukcentre.com>>.

bloky riadenia rizík a plánujú sa zamerať na ich lepšie využitie a získanie vyššej pridanej hodnoty. Vlastníctvo procesu riadenia rizík prináleží najvyšším predstaviteľom spoločnosti a oddelenia riadenia rizík by mali podporiť vedenie štandardnými metodikami a nástrojmi.²⁰

Z výskumu vyplýva, že zdokonalenie existujúcich systémov riadenia rizík by malo obsahovať predovšetkým postupy:

Opakované hodnotenie súčasného systému riadenia rizík na základe zisťovania, aké sú hlavné riziká, ako sú ošetrované a kto je ich vlastníkom.

Skúmanie, či je systém riadenia rizík primerane formálne definovaný.

Hodnotenie, do akej miery sú zladené ciele spoločnosti, riziká a kontroly a či je systém riadenia rizík zameraný na riziká, ktoré sú naozaj dôležité.

Vybudovanie a udržiavanie dialógu medzi jednotlivými funkciami v rámci podniku, aby nevznikali medzery, zbytočné presahy a aby systém riadenia rizík bol konzistentný v celej spoločnosti.²¹

Riadenie rizík predstavuje komplexnú a zložitú problematiku, s ktorou časť podnikov nemá dostatočné skúsenosti. Preto je v niektorých prípadoch vhodné zvážiť prizvanie externých odborníkov, ktorí spoločnosti pomôžu vyvarovať sa vážnejších problémov.²²

KRÍZOVÝ MANAŽMENT

Miloš Ondrušek a Vladimír Míka²³ pri analyzovaní problematiky krízového manažmentu podotýkajú, že „V druhej polovici minulého storočia sa chápanie pojmu krízový manažment a manažment rizika intenzívnejšie dostáva do oblasti riadenia podnikov a ďalších organizácií najmä v súvislosti s ekonomickými dôsledkami rôznych krízových situácií“. Ďalej píše, že v ekonomickej sfére chápeme krízový manažment ako „systém zásad a opatrení v činnosti riadiacich prvkov hospodárskych subjektov, najmä priemyselných podnikov, zameraný na riešenie situácií ohrozujúcich prosperitu a ekonomickú stabilitu“.

Krízový manažment je súčasťou celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Vznikol ako dôsledok priemyselných havárií, ekonomických kríz, podnikateľských rizík a neefektívnych rozhodnutí podnikového manažmentu. V podnikovo - hospodárskej základni sa konštituovala osobitná forma manažmentu, ktorá sa uvedenými problémami komplexne

20 Trendy v riadení rizík. [online]. 2013, [cit. 2013-18-01]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/trendy-v-riadeni-rizik.html>>.

21 Trendy v riadení rizík. [online]. 2013, [cit. 2013-18-01]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/trendy-v-riadeni-rizik.html>>.

22 Trendy v riadení rizík. [online]. 2013, [cit. 2013-18-01]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/trendy-v-riadeni-rizik.html>>.

23 ONDRUŠEK, M. - MÍKA, V. 2010. Niektoré problémy formulovania teórie krízového manažmentu. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2010, roč. 9, č. 1, s. 27-29.

zaobiera, a ktorá sa vo svete bežne označuje ako krízový manažment (Crisis Management).²⁴

Treba poznamenať, že krízový manažment je interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu. Zároveň je to tiež druh činnosti alebo sústava aktivít, ktorými manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje ľudí rôznych profesií. Ide o umenie vedieť riešiť konkrétne krízové javy a voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí.²⁵

Hlavnými úlohami krízového manažmentu môžeme označiť:

- vykonávanie preventívnych opatrení, predchádzanie vzniku krízových javov,
- vytvorenie predpokladov na riadenie krízových javov, adekvátna reakcia na vzniknutú krízu,
- pripravenosť na zásah na všetkých jeho úrovniach (riadiace aj výkonné zložky musia okamžite na zistené krízové javy reagovať).²⁶

Krízový manažment podniku jedná v rozdielnych podmienkach ako manažment za prirodzených podmienok. Počas krízových situácií manažment operuje pod tlakom časového obmedzenia a hrozby zániku systémov podniku alebo podniku ako celku.

Prioritou krízového manažmentu podniku je prežitie ekonomického subjektu a následne nasmerovanie podniku k ziskovosti.²⁷

Krízový manažment sa od manažmentu v podnikateľskom prostredí odlišuje svojimi cieľmi, štruktúrou i používanými metódami a nástrojmi a i z tohto dôvodu sú jeho jednotlivé manažérske funkcie čiastočne modifikované.²⁸

Ako podotýka Ladislav Novák a kol.²⁹ základným nástrojom krízového manažmentu je prevencia vzniku krízových javov a preto plní krízový manažment rozhodujúcu časť svojich úloh v období prevencie, nie počas krízy.

Nástroje využívané na riešenie krízových javov a aplikovanie zásad krízového manažmentu predstavujú jednu z ciest zabezpečovania postupného ekonomického rastu. V procese riešenia podnikových kríz využíva v jednotlivých oblastiach podniku krízový manažment jednotlivé nástroje.³⁰

24 BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. - BUTORAC, D. 2007. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii. VEGA. Prešov: PU, 2007. s. 54

25 ŠIMÁK, L. 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: FŠI ŽU, 2004. s. 245. ISBN 80-88829-13-5.

26 NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina: EDIS, 2005. s. 21. ISBN 80-8070-391-4.

27 KELÍŠEK, A. – KUČÁK, M. 2011. Vývoj a špecifiká krízového manažmentu v ekonomike. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 2, s. 9.

28 NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina: EDIS, 2005. s. 50. ISBN 80-8070-391-4.

29 NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina: EDIS, 2005. s. 19. ISBN 80-8070-391-4.

30 ŠIMÁK, L. 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: FŠI ŽU, 2004. s. 211 - 212. ISBN 80-88829-13-5.

1. výroba a služby: inovácie a nové technológie, nové výrobky, výrobné spojenia so zahraničným výrobcom,
2. odbyt: obnova trhov, nové odbytové priestory, nové predajné podmienky (ceny, tarify, čas),
3. financie: platby za tovary (spôsoby a termíny), kapitálové spojenia, získavanie domácich a zahraničných úverov, oddĺženie,
4. zánik podniku: vyrovnanie, konkurz.

Pri odhaľovaní a eliminácii rizík, príprave preventívnych opatrení a postupov riešenia krízových situácií sa dnes stále viac uplatňujú vedecké poznatky z rôznych odborov.

KRÍZOVÉ RIADENIE A PLÁNOVANIE

Každá cielavedomá činnosť človeka, ktorá je zameraná na vytváranie hodnôt alebo na plnenie úloh súvisiacich s fungovaním akéhokoľvek organizovaného spoločenstva, sa uskutočňuje prostredníctvom riadenia. Účelnosť a efektívnosť riadiacich činností, vrátane riadenia počas krízových javov, je okrem iného závislá od úrovne usporiadania jej jednotlivých organizačných prvkov a funkčných činností.³¹

Krízové riadenie v najširšom slova zmysle predstavuje činnosti, ktoré majú byť realizované v dobe, keď sa podnik nachádza v období potenciálnej krízy. Ide o prevenciu, ktorej cieľom je umožniť rýchlu a adekvátnu reakciu na vzniknutú krízu.³²

Proces riadenia kríz by sa mal stať rutinnou činnosťou nielen krízových manažérov, ale všetkých riadiacich pracovníkov. Riadenie krízy je proces, počas ktorého sa subjekt riadenia snaží určiť pravdepodobný priebeh pôsobenia existujúcich i očakávaných negatívnych javov a navrhnúť postupy, ktoré umožnia vyhnúť sa ich pôsobeniu a využiť pozitívne tendencie na ozdravenie celého podniku. Riadenú krízu je možné charakterizovať ako:

- krízu s celkovo kratším priebehom,
- krízu s minimálnym trvaním akútneho štádia,
- krízu so zrýchleným priebehom chronického štádia,
- krízu s postupným znižovaním miery rizikových faktorov počas chronického štádia,
- krízu, počas ktorej je štádium vyriešenia krízy maximálne urýchlené.³³

Podľa Smejkal a Raisa je počas trvania krízy nutné dodržiavať tieto pravidlá:³⁴

31 NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina : EDIS, 2005. s. 35 - 36. ISBN 80- 8070-391-4.

32 ZUZÁK, R. - KŇNIGOVÁ, M. 2009. Krízové řízení podniku. Praha : Grada, 2009. s. 82. ISBN 978-80-247-3156-8.

33 NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina : EDIS, 2005. s. 32 ISBN 80- 8070-391-4.

34 SMEJKAL, V. - RAIS, K. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha : Grada, 2010. s. 29 - 36 ISBN 978-80-247-3051-6.

1. Zaistiť dostatočné cash flow firmy – znamená to mať pod kontrolou finančnú hotovosť a tok firemných financií. Tradičné možnosti ako zaistiť rýchlejší cash flow sú factoring, forfaiting a spätný leasing.
2. Riadiť znižovanie nákladov (cost cutting) – pri poklese predaja je nutné robiť obmedzenia aj na strane nákladov. Zvyčajne dochádza k obmedzeniu nákladov na cestovanie, zmrazia sa financie do výpočtovej kancelárskej techniky, vozového parku a pod.
3. Monitorovať platobnú (ne)schopnosť odberateľov firmy a reagovať na ňu – problém druhotnej platobnej neschopnosti v čase krízy je trvalou a závažnou hrozbou. Z tohto dôvodu je potrebné sledovať nielen cash flow odberateľov, ale aj ich celkovú finančnú situáciu.
4. Pripravovať budúcnosť firmy – kríza by nemala byť len hrozbou, ale mala by pre nás byť aj výzvou k analýze firemných procesov a následnej reštrukturalizácii firmy.

Riadenie podnikových kríz je náročný proces, ktorý kladie vysoké nároky nielen na odborné a manažérske schopnosti manažéra, ale sú s nim spojené psychologické špecifiká a špecifiká medziludských vzťahov. Kladie dôraz na komunikačné schopnosti manažéra ktorý je zodpovedný za vyjednávanie s veriteľmi, bankami, dodávateľmi a odbormi.³⁵

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.³⁶

Plánovanie je jedna z najvýznamnejších funkcií riadenia. Základom každého plánovacieho procesu a rovnako aj spracovaného plánu sú ciele, ktoré chce subjekt dosiahnuť. Stanovovanie cieľov v krízovom riadení predstavuje tvorí úvodnú činnosť procesu krízového plánovania. Ciele sa musia vyznačovať jednoznačnosťou, kvantifikovateľnosťou, termínovanosťou a kontrolovateľnosťou.³⁷

Cieľom krízového plánovania je zabezpečiť dostatočné zdroje, ako aj sily a prostriedky na riešenie vzniknutých krízových situácií.³⁸ Aj keď si krízové plánovanie spája väčšina odborníkov len so systémom hospodárskej mobilizácie (hospodár-

35 KELÍŠEK, A. – KUČÁK, M. 2011. Vývoj a špecifiká krízového manažmentu v ekonomike. In *Krízový manažment*. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 2, s. 10.

36 ŠIMÁK, L. 2004. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina : FŠI ŽU, 2004. s. 210. ISBN 80-88829-13-5.

37 NOVÁK, L. a kol. 2005. *Krízové plánovanie*. Žilina : EDIS, 2005. s. 41 - 42. ISBN 80-8070-391-4.

38 NOVÁK, L. a kol. 2005. *Krízové plánovanie*. Žilina : EDIS, 2005. s. 51. ISBN 80-8070-391-4.

skými prípravami na krízové stavy) má tento pojem z pohľadu riešenia kríz oveľa širší význam:

- zasahuje do celého radu ďalších činností, procesov a javov,
- dotýka sa širšieho spektra právnických a fyzických osôb,
- zaoberá sa nielen všestranným zabezpečením života počas kríz, krízovou ekonomikou, ale tiež aj technológiami odstraňovania ich negatívnych dôsledkov.³⁹

Čím komplexnejšia a účinnejšia je prevencia, tým menej rozsiahle musí byť krízové plánovanie. Absolútne účinná prevencia by zabránila vzniku krízy a krízové plánovanie by stratilo význam. Hlavnou úlohou krízového manažmentu je podrobne vyhodnotiť priebeh krízy a prijať závery pre úpravu preventívnych opatrení i pre samotné krízové plánovanie. Úlohou krízových manažérov je pohotovo, rýchlo a úspešne meniť „reálne“ riziko na „možné“ ohrozenie, čiže na každom mieste zvyrazňovať a posilňovať úlohu preventívnych opatrení.⁴⁰

KRÍZOVÝ MANAŽÉR

Dôležitosť krízového manažmentu pre úspešnosť organizácie rastie priamoúmerne a s tým rastie aj dôležitosť jeho vykonávateľov – krízových manažérov.⁴¹

Teória a prax krízového manažmentu rešpektujú charakteristické znaky krízových situácií vymedzuje kompetencie krízového manažéra a naznačuje preferované základné nároky (požiadavky) na jeho osobnosť. Tieto budú determinované špecifikami riešených úloh, ako aj špecifikami vnútorného a vonkajšieho prostredia riešenej krízy.⁴²

Jiří Horáček⁴³ hovorí o týchto kompetenciách a kvalitách krízového manažéra:

- odborné (technické) kompetencie: vzdelanie a prax v danej oblasti či odvetvi krízového manažmentu, rozhodovacie schopnosti, znalosť metód a techník riadenia, organizačné schopnosti umožňujúce koordinovať činnosti jednotlivých subjektov krízového manažmentu a schopnosti kontrolovať a hodnotiť, najmä v oblasti prípravy preventívnych opatrení
- sociálne kompetencie: schopnosti viesť ľudí, získavať ich pre plnenie úloh, zručnosti riadenia interpersonálnych konfliktov vznikajúcich pod vplyvom psychickej záťaže v krízových situáciách, schopnosti vytvárať, rozvíjať krízové

39 NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina : EDIS, 2005. s. 59. ISBN 80- 8070-391-4.

40 BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. - BUTORAC, D. 2007. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu sprímárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii : VEGA. Prešov : PU, 2007. s. 55 - 56.

41 BLÁŽEK, L. 2011. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha : Grada, 2011. s. 14. ISBN 978-80-247-3275-6.

42 HORÁČEK, J. 2000. Sociálně-psychologické aspekty krízových situácií. In MIKOLAJ, J. a kol. Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém. Žilina : FŠI ŽU 2000. s. 25. ISBN 80-88829-54-2.

43 HORÁČEK, J. 2000. Sociálně-psychologické aspekty krízových situácií. In MIKOLAJ, J. a kol. Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém. Žilina : FŠI ŽU 2000. s. 26. ISBN 80-88829-54-2.

tímy, komunikačné zručnosti a mravné vlastnosti umožňujúce byť krízovému manažérovi mravnou autoritou pre svojich spolupracovníkov

- koncepcné kompetencie: schopnosti umožňujúce predvídať dôsledky svojich rozhodnutí a zručnosti krízového plánovania
- osobnostné kvality krízového manažéra: znalosť problematiky krízového manažmentu a schopnosť uplatniť ju v praxi, schopnosť viesť ľudí, koordinovať ich činnosť pri riešení krízových situácií, schopnosť rýchlo sa orientovať v krízovej situácii, schopnosť rozhodovať v neštandardných situáciách, zrozumiteľne a stručne formulovať rozhodnutie a príkazy, rozhodnosť, samostatnosť, kreativita, spoľahlivosť, cieľavedomosť, vytrvalosť a disciplinovanosť.

Krízový manažér by sa mal v priebehu krízy zaoberať len jej riešením, situáciu hodnotiť z viacerých aspektov, prijíma preventívne opatrenia, má byť vždy pripravený na riešenie najhoršieho variantu, uznáva zákonitosti krízy aj jej dôsledky a prijíma zásadu, že krízu je možné vždy riadiť.⁴⁴

Zároveň by sa mal krízový manažér riadiť istými zásadami, ktoré sú predpokladom úspešnosti jeho práce. Podľa Šimáka⁴⁵ by si krízový manažér mal:

- premyslieť a naplánovať možné varianty krízových javov,
- mal by byť vždy pripravený na riešenie najhoršieho variantu,
- vždy preberať iniciatívu v podávaní informácií o kríze, informovaní médií,
- zabrániť šíreniu paniky a byť prvým, kto informuje o kríze,
- prijímať preventívne opatrenia voči stupňovaniu a šíreniu krízy,
- každú situáciu hodnotiť z viacerých aspektov,
- v priebehu krízy sa zaoberať len jej riešením,
- po skončení krízy okamžite obnoviť pohotovosť a systém monitorovania,
- uznávať zásadu, že priebeh každej krízy je možné riadiť,
- uznávať kontinuitu v riadení medzi prípravným obdobím, riešením krízy a obdobím po jej skončení,
- udržiavať trvalé spojenie s riadiacimi funkcionármi a informovať ich o situácii,
- uvedomovať si, že krízy nie sú nevyhnutné, ale zároveň ich nemožno vylúčiť zo života spoločnosti.

Pripravenosť na riešenie rôznych druhov kríz a krízových situácií musí byť neoddeliteľnou zložkou činnosti manažéra. Pripravenosťou na krízy podnik znižuje počet ohrození podniku, zabezpečuje jeho dlhodobé prežitie.⁴⁶

Netreba zabúdať, že rozširujúca sa globalizácia súčasného sveta a s tým spojený rozmach technologickej, právnej a obchodnej náročnosti podnikania kladie na

44 DODECKÝ, J. 2011. Krízový manažment. Prešov : Bookman, 2011. s. 6-7. ISBN 978-80-89568-13-0.

45 ŠIMÁK, L. 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : FŠI ŽU, 2004. s. 150. ISBN 80-88829-13-5.

46 ŠALAGA, V. 2009. Riadenie podniku v čase krízy. In Podniková ekonomika a manažment. ISSN 1336-5878, 2009, roč. 4, č. 1-2, s. 46.

manažment podnikov stále vyššie a vyššie požiadavky, čo sa neúprosne odzrkadľuje na ich stabilite a prosperite. Preto by malo mnoho súčasných podnikov a firiem siahnuť na možnosti, ktoré im ponúka práve krízový manažment.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- BLAŽEK, L. 2011. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BUGANOVÁ, K. - LUSKOVÁ, M. 2011. Analýza rizik v podniku metodou FMEA. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 1, s. 35 - 39.
- BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. - BUTORAC, D. 2007. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu sprímáraným zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii: VEGA. Prešov : PU, 2007. 72 s.
- DODECKÝ, J. 2011. Krízový manažment. Prešov : Bookman, 2011. 109 s. ISBN 978-80-89568-13-0.
- HORÁČEK, J. 2000. Sociálno-psychologické aspekty krízových situácií. In MIKOLAJ, J. a kol. Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém. Žilina : FŠI ŽU 2000. 137 s.. ISBN 80-88829-54-2.
- KELÍŠEK, A. – KUČÁK, M. 2011. Vývoj a špecifiká krízového manažmentu v ekonomike. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2011, roč. 10, č. 2, s. 7 - 11.
- KISLINGEROVÁ, E. 2010. Podnik v časech krize. Praha: Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- KORECKÝ, M - TRKOVSKÝ, V. 2011. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- NOVÁK, L. a kol. 2005. Krízové plánovanie. Žilina : EDIS, 2005. 208 s. ISBN 80-8070-391-4.
- ONDREJKA, R - JÁNOŠÍKOVÁ, G. 2010. Posudzovanie rizik a prístupy k ich hodnoteniu. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2010, roč. 9, č. 1, s. 20 - 25.
- ONDRUŠEK, M. - MÍKA, V. 2010. Niektoré problémy formulovania teórie krízového manažmentu. In Krízový manažment. ISSN 1336-0019, 2010, roč. 9, č. 1, s. 26-31.
- SMEJKAL, V. - RAIS, K. 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- ŠALAGA, V. 2009. Riadenie podniku v čase krízy. In Podniková ekonomika a manažment. ISSN 1336-5878, 2009, roč. 4, č. 1-2, s. 46 - 51.
- ŠIMÁK, L. 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : FŠI ŽU, 2004. 247 s. ISBN 80-88829-13-5.
- ŠTANGOVÁ, N. 1998. Finančné riadenie firmy. Košice : Štroffek, 1998. 152 s. ISBN 80-88896-22-3.
- ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. Krizové řízení podniku. Praha : Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- Risk management. [online]. 2013, [cit. 2013-12-01]. Dostupné na internete: <<http://www.cip.ukcentre.com>>.
- Trendy v riadení rizik. [online]. 2013, [cit. 2013-18-01]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/trendy-v-riadeni-rizik.html>>.