



PREVENIA FINANČNEJ KRÍZY V PODNIKU POMOCOU ANALÝZY SCENÁROV

PREVENTION OF FINANCIAL CRISES IN THE ENTERPRISE USING SCENARIO ANALYSIS

PETER KARDOŠ

ABSTRACT: *External threats in the global environment and the resulting economic consequences, e.g. the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine, the rise in energy prices, and rising inflation, make corporates give more attention to the prevention of crises. Since some adverse events are less predictable, the need for greater preparedness and associated risk assessment using various methods and techniques, e.g. scenario analysis, is in place. The article aims to present the results of a case study focused on managing a service enterprise during a financial crisis using scenario analysis to prevent bankruptcy. The results of this case study in a specific service enterprise point to the need to pay attention to scenario analysis, with the help of which the enterprise can think about future development and possible economic consequences and take appropriate measures to avoid a crisis or bankruptcy. Processed results benefit board members, key process managers, risk experts, regulators, etc., not only in the business sector but also in the public sector in Slovakia and other countries worldwide.*

KEYWORDS: *Crisis. Scenario analysis. Prevention. Consequences. Enterprise.*

ÚVOD

V súčasnom nepredvídateľnom a neistom globálnom prostredí ešte len doznievajú následky pandémie covid-19 a už prichádzajú ďalšie hrozby ako je napr. vojna na Ukrajine, energetická kríza, rastúca inflácia, atď. Uvedená neistota zdôrazňuje **zvýšenie odolnosti a potrebu prevencie v podniku**. Jednou z možností je aplikácia manažmentu rizík, v snahe lepšie sa pripraviť na krízové situácie resp. zabrániť podnikovým krízam. Podľa výsledkov the Institute of Risk Management vyplýva, že každý rok postupne medzinárodne rastie záujem o manažment rizík v akejkoľvek vládnej, verejnej a obchodnej sfére. Z ich výsledkov vyplýva, že je veľmi dôležité dodržiavať rámec, procesy a štandardy pre manažment rizík aby podniky mohli spoľahlivo riadiť riziká a plniť strategické ciele (IRM, 2022). Tieto závery potvrdzujú aj výsledky štúdie spoločnosti Federation of European Risk Management Associations (FERMA), ktorá zisťovala úroveň plnenia úloh manažmentu rizík pri posilňovaní odolnosti ich podniku. Z výsledkov štúdie vyplýva, že tri štvrtiny rizikových manažérov očakávajú väčší dôraz v blízkej budúcnosti na hlbšie začlenenie úsilia o odolnosť do procesu stratégie. Zvýšenie odolnosti a prevencie musí sa stať súčasťou strategických úvah a strategického procesu v podniku (FERMA, 2021). Negatívne hrozby, obmedzenia, rôzne problémy zároveň poskytujú priestor a príležitosti na prehodnotenie politík, stratégií, opatrení a priorít z dlhodobého hľadiska riadenia podniku. Pre manažérov by malo byť dôležité nastaviť stratégiu na posilnenie odolnosti a venovať omnoho väčšiu pozornosť posudzovaniu rizík, sledovaniu symptómov podnikových kríz, navrhovať opatrenia na ich zníženie. Podľa autorov najčastejšie symptómy krízy môžu byť, napr. znižujúci sa podiel na trhu, pokles ziskovosti, rastúca závislosť od externých zdrojov, nekompetentné rozhodnutia manažmentu, ktoré vedú k zlým investičným rozhodnutiam, chybné plánovanie, zlá diverzifikácia a množstvo iných. Niektoré z uvedených symptómov majú okamžitý priamy dopad na finančnú situáciu podniku, iné sa premietnu do výkonnosti a finančných výkazov podniku v dlhodobom horizonte. Preto je otázka symptómov, ich včasnej identifikácie veľmi kľúčová. Na jednej strane sú to hrozby z vonkajšieho prostredia podniku, na druhej strane netreba podceňovať aj hrozby vyplývajúce z vnútorného prostredia, ktorú tiež môžu byť príčinou podnikových kríz. Podľa výskumu amerického Inštitútu krízového riadenia (Institute for Crisis Management), príčinou viac než polovice kríz v podnikoch je manažérmi nesprávne a neefektívne riešenie problémov. Z ich štúdie vyplýva, že príčinou vážnych problémov podnikov je v mnohých prípadoch ľudský faktor, a to výkonní zamestnanci svojim správaním, ako aj manažéri svojimi nesprávnymi rozhodnutiami.

Jednou z metód manažmentu rizík, ktorú manažéri môžu využiť na včasnú identifikáciu rizík je **analýza scenárov**. Pomocou tejto metódy sa podniky môžu zamyslieť nad budúcim vývojom podniku z optimistického, pesimistického a realistického pohľadu. Na základe dôslednej analýzy môžu predikovať riziká, ich dôsledky a navrhovať opatrenia na minimalizáciu predpokladaných zmien. Pri aplikácii metódy je potrebné vziať v úvahu kvalitu a kvantitu zmien interného a externého prostredia vývoja podniku. Identifikovanie symptómov, indikátorov a reakcia na ne, by malo byť dôležitou súčasťou strategického riadenia podniku.

1. METODÓLOGIA

Dôležitým metodologickým východiskom je predpoklad, že časté nepredvídateľné zmeny vo vonkajšom a vnútornom prostredí sú zdrojom rizík a vyvolávajú omnoho zvýšenú potrebu odolnosti a prevencie v podniku ako pred tým. Na základe toho je možné vysloviť predpoklad, že napriek negatívnym vplyvom prostredia je možné včas posúdiť riziká a znížiť dôsledky nepriaznivých situácií. To je možné najmä efektívnou aplikáciou manažmentu rizík s využitím metód a techník, napr. analýzou scenárov. Komparácia doterajších poznatkov a prístupov k manažmentu rizík, podnikových kríz potvrdzuje vysokú aktuálnosť riešenej problematiky. Kľúčovým metodologickým zdrojom je spracovaná vlastná štúdia riadenia podniku počas finančnej krízy pomocou analýzy scenárov v snahe zabrániť bankrotu podniku služieb.

V nasledujúcej časti sú uvedené spracované výsledky realizovanej štúdie. Na splnenie stanoveného cieľa boli použité metódy napr.:

- analýza relevantných zdrojov, štúdií, aktuálnych poznatkov a prístupov,
- analýza vlastných skúseností autorov z praxe a z akademického prostredia formou riešenia vedeckých projektov,
- analýza scenárov (optimistický, realistický a pesimistický),
- analýza peňažných tokov,
- skúmanie a posúdenie spracovaných výsledkov,
- syntéza navrhovaných opatrení na zabránenie bankrotu a predikcia peňažného toku po prijatí nápravných opatrenia.

Realizovaná štúdia bola spracovaná podľa postupu riadenia podniku v kríze Klučka (2011):

1. Identifikácia symptómov a príčin krízy,
2. Analýza scenárov a prijatie opatrení vzhľadom na krátkodobé prežitie podniku (riadenie toku hotovosti na prekonanie krízy),
3. Prijatie opatrení vzhľadom na dlhodobý rozvoj podniku (definovanie stratégie a prijatie operatívneho plánu),
4. Realizácia opatrení s ohľadom na dlhodobý rozvoj podniku (získanie súhlasu vlastníkov, riadenie zmien).

2. VÝSLEDKY

Podnik služieb vznikol v apríli 2021 a plnohodnotne začal fungovať v októbri 2021. Hlavnou činnosťou podniku služieb je údržba mesta a jeho majetku. Z dôvodu poskytnutia citlivých údajov nebol uvedený názov podniku. Stopercentným vlastníkom podniku je mesto, ktoré z oddelenia údržby mestského úradu (MsÚ) vytvorilo podnik s.r.o.. Nesprávnym financovaním a zlými rozhodnutiami vlastníka sa podnik dostal do finančnej krízy už prvom štvrtroku 2022, čo môže smerovať do bankrotu. **Hlavným cieľom** podniku je efektívnejšie vykonávanie údržby mesta a vytvárať zisk, ktorý bude investovaný do nových zariadení a do vylepšovania mestských prvkov – verejná zeleň, objekty mesta, komunikácie, mestské budovy a pod. Vlastník sa rozhodol, že podnik bude registrovaným sociálnym podnikom (RSP), ktorý bude zameraný na zamestnávanie zraniteľných a znevýhodnených ľudí, vzhľadom na to, že na oddelení údržby MsÚ už pracovali zraniteľní a znevýhodnení. Na zraniteľných a znevýhodnených ľudí RSP dostáva dotácie na mzdy z Úradu práce sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVaR). Tento status sa podarilo získať pred začiatkom vykonávania činnosti. Podnik pri začatí vykonávania činnosti zamestnal pracovníkov oddelenia údržby MsÚ a nových pracovníkov potrebných pre fungovanie podniku. Podmienkou aby si podnik udržal status RSP je, že musí zamestnávať 30% zraniteľných alebo znevýhodnených pracovníkov, čo sa podarilo dosiahnuť v marci 2022. Vlastník sa tiež rozhodol využiť

projekt pre RSP formou nenávratnej finančnej pomoci (NFP), v ktorej sú preplácané na 18 mesiacov mzdy pracovníkom do výšky 200 000 € z dotácii ÚPSVaR. S týmto projektom sú spojené podmienky, ktoré podnik musí splniť, účasť banky vo forme úveru na nákup technológií a preinvestovanie vlastných prostriedkov vo forme akú si zvolí podnik. Vlastník spoločne s riaditeľom rozhodli o nákupe autoplošiny z úveru a valníka ako preinvestovanie vlastných prostriedkov. Podnik, ktorého vlastníkom je verejná správa, v tomto prípade mesto, a zároveň má status RSP, prináša so sebou oveľa viac podmienok a povinností ako pri normálnych podnikoch. Má to svoje výhody ako stabilný partner mesto a rôzne dotácie, ktoré je možné čerpať, ale aj nevýhody vo forme pravidiel, ktoré je nevyhnutné dodržiavať a hrajú významnú rolu pri plánovaní a riadení podniku. Podnik musí vykonávať 80% svojich činností pre mesto a 20% činností môže pre iných zákazníkov. Je preto potrebné dôsledne plánovať a monitorovať činnosti podniku, čoho dôkazom je aj to, že práve rozhodnutiami vlastníka pri plánovaní vo fáze prípravy sa dostal podnik do finančnej krízy. V nasledujúcej časti sú uvedené spracované výsledky realizovanej štúdie riadenia podniku počas finančnej krízy pomocou analýzy scenárov v snahe zabrániť bankrotu podniku služieb.

3.1 Identifikácia symptómov a príčin krízy v podniku

Vlastník sa rozhodol financovať v roku 2021 podnik formou dotácii mesta a nie na základe faktúr ako pri bežných podnikoch, na fakturáciu prešiel až od roku 2022. Toto rozhodnutie malo za následok, že podnik musel vrátiť všetky dotácie z ÚPSVaR na mzdy pre znevýhodnených pracovníkov a pracovníkov v projekte NFP mestu za mesiace v roku 2021. Dôvodom bolo to, že na mzdy pracovníkov nemôže ísť dotácia z mesta a zároveň dotácia z ÚPSVaR, čiže obe z verejných zdrojov. Ďalším rozhodnutím vlastníka bolo dať do základného imania nepeňažný vklad vo forme pozemku a financovať začiatok podniku sumou z rozpočtu pre oddelenie údržby pre rok 2021, resp. jej ekvivalentom na mesiace september až december 2021. Neboli plánované žiadne finančné zdroje pre rozbeh podniku. Vlastník všetky potrebné zdroje – kancelárie, zariadenia, automobily, náradia a pod. pre fungovanie dalo podniku formou výpožičky, čo sa neskôr ukázalo ako nedostatočné, bolo potrebné obstaráť ďalšie zdroje na nevyhnutné fungovanie, tie sa ale museli obstaráť zo rozpočtu pre údržbu. Na začiatku roka 2022 sa muselo ukončiť a vyúčtovať financovanie formou dotácie mesta za rok 2021 a prejsť na fakturáciu, ktorá sa musela prejsť do formy predfakturácie aby bolo možné pokryť všetky výdaje včas. Navyše od januára sa podnik služieb riadil už novým rozpočtom pre rok 2022 a po vyúčtovaní dotácii mesta z roku 2021 sa stalo, že záväzky z roku 2021 sa museli pokryť už z rozpočtu pre rok 2022. Ďalšou povinnosťou bolo vrátiť financie z dotácii ÚPSVaR mestu.

Z uvedenej analýzy boli zistené nasledujúce symptómy:

- nemožnosť fakturovať za služby pre mesto po vykonaní služby ako v normálnom obchodnom styku,
- nedostatočná hotovosť pre investovanie do infraštruktúry,
- nedostatočné finančné rezervy pre zmeny v podniku, ktoré by viedli k zlepšeniu podmienok a k zvýšeniu predaja služieb,
- problémy s obehom peňažných tokov (cashflow).

Hlavné príčiny boli zistené:

- vloženie do základného imania nepeňažný vklad vo forme pozemku,
- financovanie podniku sumou z rozpočtu pre oddelenie údržby pre rok 2021,
- financovanie podniku v roku 2021 formou dotácii mesta, čo viedlo k vráteniu dotácii od ÚPSVaR.

Keďže ide o problém s peňažným tokom, je možné konštatovať, že podnik sa nachádza v **akútnej finančnej kríze**, preto je potrebné vykonať analýzu finančných tokov podniku a prijať opatrenia na prevenciu bankrotu. Je potrebné prijať opatrenia na sanáciu podniku.

3.2 Analýza scenárov a prijatie opatrení vzhľadom na krátkodobé prežitie podniku

Analýzu peňažných tokov v podniku bola vykonaná od začiatku vykonávania podnikateľských činností teda od septembra 2021 s predikciou na roky 2022 a 2023. V nasledujúcej tabuľke 1 je zobrazená analýza peňažných tokov v aktuálnej situácii bez budúcich opatrení:

Tabuľka 1 Analýza a predikcia peňažných tokov podniku služieb v rokoch 2021, 2022, 2023 (autor, 2023)

Príjmy - Výdavky	stav k 31.12.2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 932,32	2 237,75	-3 452,71	45 652,14	stav k 31.12.2021
CASH FLOW (zostatok hotovosti)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 932,32	17 170,07	13 717,36	59 369,50	59 369,50

Príjmy - Výdavky	stav k 31.12.2021	2 715,60	-48 478,34	-10 271,48	-700,00	12 800,00	2 800,00	2 000,00	2 000,00	2 100,00	-28 700,00	1 600,00	1 600,00	-60 534,22	stav k 31.12.2021
CASH FLOW (zostatok hotovosti)		59 369,50	62 085,10	13 606,76	3 335,28	2 635,28	15 435,28	18 235,28	20 235,28	22 235,28	24 335,28	-4 364,72	-2 764,72	-1 164,72	-1 164,72

Príjmy - Výdavky	stav k 31.12.2021	1 350,00	1 350,00	1 350,00	1 350,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-8 650,00	-63 800,00	stav k 31.12.2021
CASH FLOW (zostatok hotovosti)		-1 164,72	185,28	1 535,28	2 885,28	4 235,28	-4 414,72	-13 064,72	-21 714,72	-30 364,72	-39 014,72	-47 664,72	-56 314,72	-64 964,72	-64 964,72	

Príjmy podniku tvoria:

- príjmy z mesta – príjmy za vykonané služby pre mesto, ktoré sú riadené rozpočtom mesta, príjmy z mesta sú určené rozpočtom mesta, sú to fixné príjmy, zmena rozpočtu mesta musí byť schválená mestským zastupiteľstvom,
- príjmy od iných zákazníkov – príjmy z poskytovaných služieb pre iných zákazníkov ako mesto, tieto príjmy môžu byť v maximálne výške 20% z rozpočtu mesta pre podnik služieb. Vedenie vzhľadom na svoje možnosti si stanovilo cieľ dosiahnuť príjem od iných zákazníkov vo výške 5% z maximálnej sumy,
- dotácie z ÚPSVaR pre mzdy znevýhodnených a zraniteľných pracovníkov, túto sumu ovplyvňuje výška mzdy zraniteľného alebo znevýhodneného pracovníka, pokiaľ je pracovník práceneschopný, jeho mzda závisí od počtu odpracovaných dní, pri dlhodobej PN je to nulová mzda, čiže nulová dotácia,
- dotácie z ÚPSVaR pre mzdy pracovníkov z projektu NFP, takisto túto sumu ovplyvňuje výška mzdy pracovníka NFP, ide však o pracovníkov, ktorí nie sú znevýhodnený alebo zraniteľný,
- úvery – úver, ktorým bola vyplatená autoplošina,
- vklady vlastníka – základné imanie, pôžičky, dary vlastníka,
- iné peňažné príjmy – príjmy z predaja dlhodobého majetku a pod.

Výdavky podniku tvoria:

- mzdy – sú tu zarátané všetky náklady spojené so mzdami – odvody, dane, stravné, odmeny,
- prevádzkové náklady – náklady spojené s fungovaním podniku – phm, údržba zariadení a vozidiel, kancelárske potreby, rôzne poplatky a pod.,
- náklady na opravy a údržbu mesta – sú náklady, ktoré sú spojené s údržbou mesta, najviac s mestskými budovami – revízie vyhradených technických zariadení budov, opravy, údržba budov a pod., tieto náklady sú plánované v rámci rozpočtu mesta,
- DPH – daň z pridanej hodnoty,
- dane – iné dane, napr. cestná daň,
- vratky mestu – z každej predfaktúry pokiaľ bola väčšia ako suma za vykonané služby je potrebné formou vrátky vrátiť rozdielnu sumu,
- investičné náklady – investície do majetku podniku,
- úvery splátky.

Všetky náklady možno považovať za fixné. Pre rok 2022 boli naplánované aj investičné náklady kúpou autoplošiny a valníka, ktoré sú povinnými podmienkami NFP. Z analýzy peňažných tokov podniku pri aktuálnej situácii možno odhadnúť, že podnik sa dostane do záporného zostatku hotovosti v októbri (kedy bude potrebné zaplatiť za objednaný valník), ktorý bude trvať do konca roka, čo indikuje že podnik nebude schopný splácať svoje záväzky včas. Ak by sa neprijali žiadne opatrenia podnik nebude schopný od mája roku 2023, kedy skončí projekt NFP a pravidelné dotácie, dlhodobo splácať svoje záväzky a smeroval by k **bankrotu**. Jedinou možnosťou ako sa vyhnúť bankrotu je investovať finančné prostriedky na nákup valníka a na rezervu aby bolo možné vykonať zmeny k zlepšeniu podmienok pre

zvýšenie predaja služieb pre iných zákazníkov, čiže **zvoliť stratégiu rastu tržieb resp. príjmov v akejkolvek forme**. Pri aktuálnej situácii nie je možné sa snažiť znižovať náklady, keďže všetky náklady považujeme za fixné, navyše je treba myslieť aj na aktuálnu infláciu a zvyšovanie cien. Jedinou cestou by bolo zníženie nákladov na mzdy, čiže prepustenie niekoľkých pracovníkov, ktorý nie sú fixovaný na dotácie z ÚPSVaR, ale to si vyžaduje dodatočné okamžité náklady spojené s odstupným, pri znížení počtu pracovníkov o troch by to predstavovalo sumu približne 6 000 €, čo je vzhľadom na situáciu vysoký náklad. V nasledujúcej časti bola spracovaná **analýza scenárov** z optimistického, pesimistického a realistického pohľadu. Následne boli navrhnuté opatrenia (stratégie) pre každý scenár:

Optimistický scenár: Aby podnik dosiahol zisk je potrebné zvýšiť rozpočet min. o 14% a príjem z predaja služieb iným zákazníkom min. o 125% pri zachovaní doterajších nákladov. Musí sa však sledovať vývoj cien na trhu a podľa toho analyzovať náklady pre budúci rok. Z analýza peňažného toku po zavedení opatrení vyplýva, že podnik sa v roku 2023 vyhne bankrotu a dosiahne aspoň minimálny zisk. **Navrhované opatrenia pre optimistický scenár:**

- vlastník poskytne sumu, ktorá bola vrátená spolu s rezervou pre opatrenia na zmeny, ktoré zlepšia podmienky pre zvýšenie predaja služieb iným zákazníkom, celkovo by išlo o 57 000 € - napr. zvýšením základného imania, poskytnutím dotácie, darom, predajom pozemku,
- podnik prijme opatrenia pre zvýšenie predaja služieb iným zákazníkom – napr. nákup nových zariadení, získanie kvalifikovaných pracovníkov, zlepšenie marketingu,
- pre rok 2023 podnik nastaví cenník pre údržbu mesta s vyššími cenami a tým aj vyšším rozpočtom.

Realistický scenár: Z analýza peňažného toku po zavedení opatrení vyplýva, že podnik sa v roku 2023 vyhne bankrotu, ale hrozí, že jeho hospodársky výsledok bude strata, čo by už bola tretia strata po sebe od začiatku fungovania podniku, to by nepôsobilo pozitívne pred mestským zastupiteľstvom a občanmi mesta. **Navrhované opatrenia pre realistický scenár:**

- vlastník poskytne sumu, ktorou sa zaplatí valník – ako pri optimistickom scenári napr. zvýšením základného imania, poskytnutím dotácie, darom, predajom pozemku,
- podnik prijme opatrenia pre optimalizáciu ľudských zdrojov po máji v roku 2023 kedy skončí NFP – zníži náklady na mzdy prepustením aspoň 3 zamestnancov, ktorým končí zmluva v marci 2023 aby sa vyhli plateniu odstupného. Tým, ale príde o kvalifikovaných pracovníkov v administratíve a obsluhy nákladných vozidiel, preto musí prijať opatrenia na pokrytie týchto činností,
- podnik prijme opatrenia na zvýšenie príjmu z predaja služieb iným zákazníkom, ale pri minimálnych nákladoch a bez ponúkania nových služieb – napr. neustále oslovovanie potenciálnych zákazníkov,
- pre rok 2023 podnik nastaví cenník pre údržbu mesta s vyššími cenami a tým aj vyšším rozpočtom min. o 6%,
- podnik služieb bude hľadať ďalšie dotačné projekty pre RSP.

Pesimistický scenár: Z analýza peňažného toku po zavedení opatrení vyplýva, že podnik sa v roku 2023 vyhne bankrotu, ale hrozí, že jeho hospodársky výsledok bude výrazná strata, čo by už bola tretia strata po sebe od začiatku fungovania podniku, podnik by tak musel zvážiť prijatie opatrení pre dosiahnutie zisku v roku 2024. **Navrhované opatrenia pre pesimistický scenár:**

- vlastník neposkytne žiadnu sumu, podnik bude musieť prijať opatrenia aby zaplatil valník – obstará valník na lízing, to si bude ale vyžadovať schválenie od banky, ktorá poskytla úver v rámci projektu NFP, kde jednou z podmienok bolo preinvestovať vlastné finančné prostriedky,
- podnik optimalizuje náklady v roku 2023 – zníži náklady na mzdy prepustením aspoň 3 zamestnancov, ktorým končí zmluva v marci 2023 aby sa vyhli plateniu odstupného. Tým, ale príde o kvalifikovaných pracovníkov v administratíve a obsluhy nákladných vozidiel, preto musí prijať opatrenia na pokrytie týchto činností,
- podnik si stanoví rovnaký cieľ pre príjmy z predaja služieb iným zákazníkom ako v roku 2022, zachovaním si svojich aktuálnych zákazníkov a hľadaním nových pri minimálnych nákladoch,
- pre rok 2023 podnik nastaví cenník pre údržbu mesta s vyššími cenami a tým aj vyšším rozpočtom min. o 4%.

Efektivita vykonávania údržby mesta sa neprejavuje znížením rozpočtom mesta pre údržbu, ale v zlepšení vykonávania činností a vykonávaním väčšieho množstva rôznych činností pre mesto. Finančná výkonnosť podniku závisí od toho, ktorý scenár si podnik vyberie a akú dlhodobú stratégiu zvolí. **V aktuálnej situácii je možné navrhnúť nasledovné stratégie podniku pre dlhodobý rozvoj:**

- podnik, ktorý bude fungovať ako doteraz a hlavnou náplňou bude údržba mesta,
- podnik, ktorého hlavnou náplňou bude údržba mesta, ale novými zariadeniami bude schopný tieto služby ponúkať aj iným zákazníkom so ziskom,
- podnik, ktorý zavedie nový druh poskytovania služby alebo viacerých služieb, ktoré budú ziskové.

3.2 Realizácia opatrení s ohľadom na dlhodobý rozvoj podniku

Najťažším krokom bude získanie súhlasu vlastníkov pre zvolený scenár, pretože pokiaľ chce aby sa podnik nedostal do nezvládnuteľnej krízy, ktorej dôsledkom bude bankrot, musí investovať ďalšie financie, ktoré ale pochádzajú z verejných zdrojov a teda bude potrebný súhlas aj mestského zastupiteľstva. Vedenie podniku musí jednotlivé opatrenia naplánovať a riadiť riziká spojené s nimi. Dôležité je tiež aby tieto opatrenia monitoroval spoločne s činnosťami, ktoré vykonáva, najlepším spôsobom ako monitorovať svoje činnosti a opatrenia je stanovenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI):

- KPI pre opatrenia, ktoré je možné použiť sú:
 - dodržiavanie termínov jednotlivých úloh opatrení,
 - účinnosť jednotlivých opatrení, tzn. či opatrenia plnia svoje ciele,
 - miera rizík spojených s realizáciou opatrení, prípadne identifikovanie nových rizík.
- KPI pre činnosti podniku môžu byť:
 - sledovanie peňažných tokov a dosahovanie jeho cieľov,
 - príjem z predaja služieb pre iných zákazníkov,
 - miera plnenia týždenných plánov činností,
 - miera využiteľnosti zariadení,
 - efektívnosť prevádzkových nákladov.

Podnik sa nachádza v prostredí, ktoré ovplyvňuje množstvo vplyvov, kde situáciu nie je presne predvídať, preto je potrebné pravidelne sledovať priebeh jednotlivých opatrení, vhodným nástrojom je vytvorenie akčného plánu. Status a priebeh opatrení pre zvládnutie krízy by sa mal komunikovať s vlastníkom (aj mestské zastupiteľstvo), poradným výborom RSP a zástupcami zamestnancov, aby poznali aktuálnu situáciu realizácie opatrení a v prípade nutnosti navrhnúť nové opatrenia.

ZÁVER

Podnik služieb nesprávnymi rozhodnutiami manažmentu a s tým spojenými problémami s peňažným tokom sa veľmi rýchlo dostal do finančnej krízy. Hlavnými príčinami boli, že podnik nebol dostatočne financovaný pri jeho začiatku, základné imanie bolo nepeňažné, nerátalo sa s nákladmi na rozbeh podniku a hlavnou príčinou bolo nastavenie financovania formou dotácii z mesta čo malo za následok vrátenie dotácii z ÚPSVaR. V rámci spracovanej štúdie boli navrhnuté scenáre a opatrenia, ktoré by pomohli zabráneniu bankrotu. Najvýhodnejšie riešenie je pre manažérov akceptovať opatrenia optimistického resp. realistického scenára, ktoré prinesú výrazne zlepšenie peňažných tokov a zisk v budúcnosti. V prípade pesimistického scenára sa podnik síce odvráti od bankrotu, ale nenaplní jeho pôvodnú stratégiu a bude vo výraznej hospodárskej strate. Do úvahy pripadá aj pripraviť scenár kombináciou uvedených opatrení. Ak podnik ale neprijme žiadne z uvedených opatrení a naďalej bude vykonávať svoje činnosti s aktuálnym statusom, je isté že v roku 2023 mu hrozí bankrot. Výsledky prípadovej štúdie v konkrétnom podniku služieb poukazujú na potrebu venovať pozornosť prevencii podniku formou manažmentu rizík. Prostredníctvom manažmentu rizík môže vedenie podniku poznať kľúčové riziká, ktoré ohrozujú naplnenie hlavných cieľov a navrhovať opatrenie na ich zníženie. Dôležitý je aj postoj a prístup zodpovedných manažérov k rizikám a celkovej prevencii v podniku. Ako zo štúdie vyplýva vhodnou metódou je analýza scenárov, pomocou ktorej sa podnik dokáže zamyslieť na budúcim vývojom podniku, možnými finančnými dôsledkami a už teraz môže urobiť príslušné opatrenia, aby zabránil podnikovej kríze, resp. bankrotu. Efektívna aplikácia manažmentu rizík môže pomôcť lepšie sa

prípraviť na ďalšie strategické hrozby a negatívne udalosti ovplyvňujúcimi prevádzku a hospodárenie podnikov. Autori príspevku veria, že nájdú pochopenie u zodpovedných manažérov nielen na Slovensku ale aj v ostatných krajinách sveta, zaoberať sa manažmentom rizík za účelom zvýšenia prevencie podnikových kríz. Spracované výsledky štúdie sú prínosom hlavne pre manažérov podnikov, manažérov rizík, akademikov, atď. nielen v podnikateľskom, ale aj vo verejnom sektore na Slovensku a vo svete.

POĎAKOVANIE

Publikovanie tohto príspevku podporil projekt VEGA č. 1/0243/20 - Integrovaný systém manažmentu rizika v podmienkach súčasných zmien prostredia podnikov na Slovensku

LITERATÚRA

- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 35, pp. 659-675.
- Belas, J., Gavurova, B., Dvorsky, J., Cepel, M. & Durana, P. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on selected areas of a management system in SMEs. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. DOI.org10.1080/1331677X.2021.2004187.2021.
- Brzezinski, S. (2011). The behaviour of enterprises in times of crisis. *Polish Journal of management studie*, Vol., pp. 70-78. <https://orcid.org/0000-0001-5737-6891>.
- Bsoul-Kopowska, M. (2020). Role and Significance of Crisis Management in Enterprises. *Education excellence and innovation management: a 2025 vision to sustain economic development during global challenges*, pp.13293-13301.
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B. & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises, *Economic research-ekonomska istrazivanja*. Vol. 34, Iss.1, pp.1690-1708, DOI10.1080/1331677X.2020.1844588.
- Du, JM, & Xi, B. (2010). The Application of Scenario Analysis in Financial Risk Management. *Chinese perspective on risk analysis and crisis response*, Vol.13, pp. 677-686,
- Farooq, M.U., M. J. Thaheem, et al. (2018). Improving the risk quantification under behavioural tendencies: A tale of construction projects. *International Journal of Project Managment*. Vol. 36 (3), pp. 414-428.
- Fraser, J. R. S. & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management, *Business horizons*, Vol. 59 (6), Special Issue: SI, pp. 689–698.
- FERMA (2022, September 5). The role of risk management in corporate resilience, <https://www.ferma.eu/publication/the-role-of-risk-management-in-corporate-resilience/>
- Gates, S., Nicolas J.L. & Walker, P. L. (2012). Enterprise Risk Management: A Process for Enhanced Management and Improved Performance. *Management Accounting Quarterly*. Vol. 13 (3), pp. 28-38.
- Hergiligi, R. (2014). The financial crisis – an operational risk view. *International Conference on Monetary, Banking and Financial Issues in Central and Eastern EU Member Countries: How Can Central and Eastern EU Members Overcome the Current Economic Crisis?* Vol. I, pp.98-102.
- The Institute of Risk Management (2022, September 5), Risk Culture, <https://www.theirm.org/training/public-courses/risk-culture/>
- Institute for Crisis Management (2022, September 5), <https://icm.org.mk/news/>
- Kliestik, T., Belas, J., Valaskova, K., Nica, E., & Durana, P. (2021). Earnings management in V4 countries: the evidence of earnings smoothing and inflating. *Economic research-ekonomska istrazivanja*. Vol.34 (1), pp. 1452-1470. DOI10.1080/1331677X.2020.1831944.
- Klucka, J., Gruenbichler, R., & Ristvej, J. (2021). Relations of COVID-19 and the Risk Management Framework. *Sustainability*, Vol. 13 (21), 11854, DOI10.3390/su132111854
- Makka, K. & Kampova, K., (2021). Use of the cost-benefit analysis method in the risk management process of SMEs. *Globalization and its Socio-Economic Consequences 2021*, 129, 03019. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112903019>
- Meng, FS. (2007). Research on warning management of enterprises financial crisis. *ISCRAM China 2007: proceedings of the second international workshop on information systems for crisis response and management*. pp. 530-534.
- Vermeulen, R., Hoeberichts, M., Vasicek, B., Zigraiova, D., Smidkova, K., & de Haan, J. (2015). Financial Stress Indices and Financial Crises. *Open economies review*, 26 (3), pp.383-406. DOI10.1007/s11079-015-9348-x.

Peter Kardoš, Ing.

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

e-mail: peter.kardos@prims.sk
