

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107005/I/2023/36114651171203076

**PROJEKTY AKO NÁSTROJE ZMENY V
PODNIKU**

Diplomová práca

2023

Bc. Gabriela Kolinčáková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**PROJEKTY AKO NÁSTROJE ZMENY V
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: podnikový obchod a marketing
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla PhD.

Košice 2023

Bc. Gabriela Kolinčáková

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 05.05.2023

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

V prvom rade by som rada poďakovala Ing. Jurajovi Kovaľovi, manažérovi spoločnosti HANY ULIČ s. r. o., za poskytnuté informácie, spoluprácu a poradenstvo. Taktiež ďakujem doc. Ing. Martinovi Mizlovi PhD. za usmernenie počas tvorby diplomovej práce. V neposlednom rade mojej rodine a snúbencovi za podporu a povzbudenie.

ABSTRAKT

KOLINČÁKOVÁ, Gabriela: Projekty ako nástroje zmeny v podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Martin Mizla PhD. – Košice: PHF EU, 2023, počet strán 73.

Cieľom záverečnej práce je: vyriešenie problému spoločnosti HANY ULIČ s. r. o. so zvyšujúcim sa množstvom bio odpadu, ktorý vzniká z výrobného procesu prevádzky sirupov. Riešením, a teda hlavným cieľom je návrh investičného projektu zameraného na vznik novej výroby, ktorej hlavnou vstupnou surovinou bude spomínaný bio odpad. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 3 grafy, 9 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná: teoretickému vymedzeniu oblastí, ktoré bolo potrebné si priblížiť pre ďalší postup. Týkajú sa projektového manažmentu, inovácií a prístupu Kaizen.

V ďalšej časti sa charakterizuje: cieľ práce je návrh investičného projektu, ktorý rieši potreby spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

V tretej časti sme priblížili metódy zberu a spracovania informácií a skúmanú spoločnosť HANY ULIČ s. r. o.

V kapitole štyri sme si priblížili bližšie fungovanie spoločnosti. Charakterizujeme konkrétnu výzvu na NFP, ktorá je formou spolufinancovania projektu. Taktiež v tejto časti môžeme vidieť konkrétny návrh investičného projektu v jednotlivých fázach.

Záverečná kapitola sa zaoberá: výhodami a nevýhodami ktoré plynú z realizácie investičného projektu a tiež rizikami, ktoré by mohli potenciálne nastať počas a po realizácii projektu.

Výsledkom riešenia danej problematiky je: návrh investičného projektu, ktorý môže spoločnosť realizovať a môže byť nápomocný v jej ďalšom raste, rozvoji a zvýšení konkurencieschopnosti.

Kľúčové slová:

Zmena, manažovanie zmien, kaizen, inovácia, manažovanie projektov.

ABSTRACT

KOLINČÁKOVÁ, Gabriela: Projects as instruments of change in the enterprise - University of Economics in Bratislava. Department of Economics and Management - Thesis supervisor: Ing. Martin Mizla PhD. - Košice.

The aim of the thesis is: to solve the problem of the company HANY ULIČ s. r. o. with the increasing amount of bio-waste that arises from the production process of syrups. The solution and therefore the main objective is the proposal of an investment project aimed at the establishment of a new production, whose main input raw material will be the aforementioned bio waste. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 3 graphs, 9 tables and 1 annex. The first chapter is devoted to: theoretical definition of the areas that needed to be familiarized for the further procedure. These relate to project management, innovation and the Kaizen approach.

The next section characterizes: the objective of the thesis, which is the design of an investment project that addresses the needs of the company HANY ULIČ s. r. o.

In the third part we review the methods of information gathering and processing and the studied company HANY ULIČ s. r. o.

In chapter four we took a closer look at the functioning of the company. We characterize the specific call for NFP, which is a form of project co-financing. Also in this section we can see the concrete proposal of the investment project in different stages.

The final chapter deals with: the advantages and disadvantages that arise from the implementation of the investment project and also the risks that could potentially arise during and after the implementation of the project.

As a result of the solution of the given problem is: a proposal of an investment project that can be implemented by the company and which will be helpful in its further growth, development and increase of competitiveness.

Keywords:

Change, change management, kaizen, innovation, project management.

OBSAH

Úvod	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 <i>Projektový manažment.....</i>	14
1.1.1 Princíp projektového manažmentu.....	15
1.1.2 Niektoré z kľúčových zásad projektového manažmentu.....	15
1.2 <i>Projekt.....</i>	16
1.2.1 Fázy projektového cyklu.....	16
1.2.2 Analýza rizík projektu.....	19
1.3 <i>Investície.....</i>	21
1.3.1 Investičný proces	22
1.4 <i>Vybrané metódy hodnotenia investičného projektu</i>	23
1.4.1 Ekonomický prístup	23
1.4.2 Metódy hodnotenia investície	24
1.4.3 Neekonomický prístup	27
1.5 <i>Kaizen.....</i>	28
1.5.1 Koncept Kaizen a jeho princípy	29
1.5.2 Implementácia a využitie konceptu Kaizen	30
1.6 <i>Zhrnutie prvej kapitoly</i>	31
2 Cieľ práce	32
3 Metodika práce a metódy skúmania	33
3.1 <i>Použité metódy.....</i>	33
3.2 <i>Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o.</i>	33
4 Výsledky práce	36
4.1.1 <i>Organizačná štruktúra spoločnosti</i>	40
4.1.2 <i>Výrobný proces prevádzky sirupov</i>	41
4.1.3 <i>Realizované projekty spoločnosti</i>	43
4.1.4 <i>Metodika realizácie projektov spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.</i>	43
4.1.5 <i>Finančná analýza spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.</i>	44
4.1.6 <i>Bonita spoločnosti.....</i>	48
4.2 <i>Analýza výzvy na predloženie žiadosti o NFP</i>	49
4.2.1 <i>Základné informácie o výzve</i>	50
4.2.2 <i>Územné obmedzenie</i>	51
4.2.3 <i>Podmienky poskytnutie NFP</i>	51
4.2.4 <i>Oprávnenosť investície projektu</i>	52

4.2.5	Spôsob financovania	52
4.3	<i>Investičný projekt</i>	53
4.3.1	Prípravná fáza	53
4.3.2	Plánovacia fáza	56
4.3.3	Fáza realizácie.....	63
4.3.4	Fáza monitorovania a kontroly	63
4.3.5	Záverečný fáza	63
5	Diskusia	65
	Záver	67
	Bibliografické zdroje	69
	Prílohy	72

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Zložky riadenia projektu	14
Obrázok 2 Kaizen dáždnik.....	29
Obrázok 3 Výroba Uličských pirohov	34
Obrázok 4 Schéma budovy spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.	36
Obrázok 5 Vlčie sirupy – produkty.....	40
Obrázok 6 Organizačná štruktúra spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.	41
Obrázok 7 Výrobný postup výroby produktov pod značkou Vlčie sirupy	42
Obrázok 8 želaný stav novej výrobnéj prevádzky	54
Obrázok 9 Ganttow diagram realizácie projektu	57
Tabuľka 1 Finančné ukazovatele HANY ULIČ s. r. o.	44
Tabuľka 2 Výpočet indexu bonity spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.	49
Tabuľka 3 index bonity.....	49
Tabuľka 4 Časový plán realizácie projektu	56
Tabuľka 5 Náklady na investičný projekt.....	59
Tabuľka 6 Výška spolufinancovania projektu	60
Tabuľka 7 Cash - flow predikcia investičného projektu.....	60
Tabuľka 8 Výpočet ROI a doby návratnosti.....	61
Tabuľka 9 Čistá súčasná hodnota projektu	62
Graf 1 Ukazovatele likvidity v období 2018 – 2021	45
Graf 2 Ukazovatele zadlženosti za obdobie 2018 - 2021	46
Graf 3 Ukazovatele rentability za obdobie 2018 – 2021	48
Rovnica 1 Výpočet ukazovateľa návratnosti investície.....	24

Rovnica 2 Výpočet doby návratnosti.....	25
Rovnica 3 Výpočet bonity spoločnosti	26

Zoznam skratiek a značiek

atď – a tak ďalej

tzv. – takzvaná

napr. – napríklad

NFP – nenávratný finančný príspevok

ES – Európsky parlament a rada

OP – operačný program

OPII – operačný program výskumu a inovácií

OŠ – organizačná štruktúra

IPMA – International Project Management Association

EÚ – Európska únia

SR – Slovenská republika

DPH – daň z pridanej hodnoty

ŽoNFP – žiadosť o nenávratný finančný príspevok

DNI – ukazovateľ doby návratnosti

EŠIF – 5 základných európskych štrukturálnych a investičných fondov z rozpočtu EÚ

Úvod

V dnešnej rýchlo rozvíjajúcej sa spoločnosti je veľmi zložité udržať krok s efektívnosťou a udržateľnosťou výroby, inováciami, ale aj so získaním si nového zákazníka a udržaním súčasného. Mať konkurenčnú výhodu na dnešných trhoch, v ktorých vládnu svetové korporáty je pre malé a stredné podniky často nedosiahnuteľná skutočnosť. Zaujať nových a udržať si súčasných zákazníkov si vyžaduje často krát nemalé množstvo financií. Takéto výdavky sú pre podniky veľmi ťažké až nemožné vyčleniť, aj keď majú víziu či originálny nápad. Tento problém nie je riešený len na úrovni malých a stredných podnikov, ale potykajú sa s ním aj globálne trhy. Preto si patričné orgány, vlády či medzinárodné zoskupenia všimli potrebu riešiť tejto problematiky. Jedno z riešení je práve formou pomoci v podobe NFP. Pre získanie takéhoto príspevku musia spoločnosti podať žiadosť a splniť množstvo podmienok. Jednou z podmienok je vytvorenie projektu ako predmetu financovania. Tu je vhodné a potrebné využitie poznatkov a skúseností z oblasti projektového manažmentu, aby spoločnosti čo najlepšie podchytili problematiku a dokázali zvýšiť možnosť získania príspevkov.

Diplomová práca je venovaná problematike projektov ako investície a rozvoja vybraného podniku. Práca zaberá oblasti zhodnotenia finančnej situácie projektov, efektívnosti výrobného procesu z hľadiska udržateľnosti a využitie čerpania prostriedkov z fondov SR a EÚ v rámci operačných programov výskumu a inovácií.

Diplomová práca pozostáva z 5 častí. V prvej kapitole vysvetľujeme teóriu skúmanej oblasti projektového manažmentu, pričom pokrývame oblasti projektu a životného cyklu projektu. Ďalej sa venujeme oblasti investícií čo zároveň prepájame s oblasťou skúmania projektov, a to podkapitolou hodnotenia investičných projektov. Tiež sa dotýkame oblasti prístupu Kaizen, ktorý nám predstavuje efektívnosť malých krokov zlepšovania, ktorým sa venujeme v navrhovanom investičnom projekte pre skúmanú spoločnosť.

V druhej kapitole predstavujeme riešený problém, a k nemu nastavený cieľ diplomovej práce, ktorý následne rozčleňujeme na menšie pomocné ciele.

Tretia kapitola je venovaná metódam riešenia zadefinovaných cieľov a zdrojov ktoré nám pomohli prácu skompletizovať. V tejto časti predstavujeme skúmanú spoločnosť HANY ULÍČ s. r. o., a to konkrétne vznik spoločnosti a predmet činnosti.

Vo štvrtej kapitole sa venujeme predstaveniu spoločnosti a to jej fungovaniu na dvoch výrobných prevádzkach, OŠ, metodike pri realizácii projektov spoločnosti a jej minulým projekty. Bližšie skúmame výrobný proces vo výrobnej prevádzke sirupov, ktorý bude základom pre návrh nového investičného projektu. V tejto kapitole si taktiež približujeme konkrétnu výzvu k žiadosti o NFP, jej náležitosti, ale aj konkrétny návrh projektu a jeho jednotlivé fázy.

V kapitole diskusia si predstavíme rizika navrhovaného projektu, ale aj výhody a nevýhody vyplývajúce z realizácie nového investičného projektu.

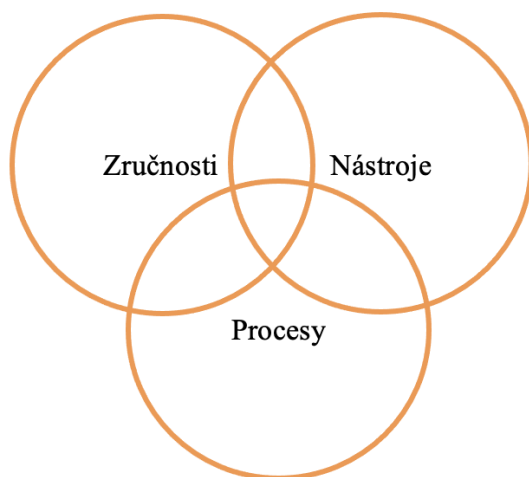
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pod pojmami projektový manažment, manažment projektov či projektové riadenie sa nachádza prelínanie viacerých činností. Ide o súhrn viacerých riadiacich úloh, riadiacich techník, prostriedkov a súhrn riadiacej organizácie na realizácii projektu.

1.1 Projektový manažment

Projektom môžeme podporiť rozvoj podniku vo viacerých smeroch. K takýmto výhodám patrí napr. zlepšenie konkurencieschopnosti a efektívnosti výroby, zvýšenie spokojnosti zákazníkov a flexibility či zlepšenie riadenia rizík.

Projektový manažment predstavuje zručnosti, nástroje a riadiace procesy potrebné na úspešnú realizáciu projektu.



Obrázok 1 Zložky riadenia projektu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Westland, 2006

Zručnosti predstavujú zníženie úrovne rizika v rámci projektu, a tým aj na zvýšenie pravdepodobnosti jeho úspechu, sú potrebné odborné znalosti, zručnosti a skúsenosti.

Súbor nástrojov znamená, že manažéri projektov používajú rôzne typy nástrojov na zvýšenie šancí na úspech. Príkladom sú šablóny dokumentov, registre, plánovací softvér, modelovací softvér, kontrolné zoznamy pre audit a kontrolné formuláre.

Súbor procesov je potrebný na monitorovanie a kontrolu času, nákladov, kvality a rozsahu projektov sú potrebné rôzne procesy a techniky. Príkladom môže byť riadenie času, nákladov, kvality, zmien, rizík a riadenie problémov (Westland, 2006).

1.1.1 Princíp projektového manažmentu

Zásady projektového riadenia sú dôležité, pretože poskytujú rámec pre plánovanie, realizáciu a ukončenie projektov štruktúrovaným a efektívnym spôsobom. Zásady projektového riadenia pomáhajú definovať ciele projektu, rozdeliť ich na zvládnuteľné úlohy a vytvoriť časový plán ich dokončenia. To pomáha zabezpečiť, aby bol projekt dokončený včas, v rámci rozpočtu a splňal požiadavky zainteresovaných strán. Taktiež pomáhajú efektívne a účinne pridelovať zdroje, ako sú ľudia, vybavenie a rozpočet. Tým sa zabezpečí, že sa zdroje využívajú rozumne a že projekt zostane na správnej ceste (Miklošík a Hvizdová, 2013).

Ďalej to je riadenia a identifikácia rizík, a teda ich následné zmiernenie. Celkovo zásady projektového riadenia pomáhajú zabezpečiť, aby sa projekty dokončili včas, v rámci rozpočtu a k spokojnosti zainteresovaných strán. Poskytujú štruktúrovaný prístup k riadeniu projektov, ktorý podporuje efektívnosť, účinnosť a neustále zlepšovanie.

1.1.2 Niektoré z kľúčových zásad projektového manažmentu

a) Identifikácia príležitosti – v podstate môžeme hovoriť o výbere najlepšieho projektu. Tento výber zahŕňa určenie príležitostí spoločnosti, porovnanie príležitosti a následný výber. Existuje mnoho prístupov, ako identifikovať príležitosti. Sú to napríklad brainstorming, myšlienkové mapy, atď.

b) Jasné ciele a zámery – projekty by mali mať jasné, konkrétne a merateľné ciele a zámery, ktoré sú v súlade s celkovým poslaním a stratégiou organizácie.

c) Vymedzený rozsah pôsobnosti – rozsah projektu by mal byť presne vymedzený a zdokumentovaný, aby každý zúčastnený pochopil, čo je zahrnuté a čo nie.

d) Časové riadenie – projekty by sa mali riadiť tak, aby sa zabezpečilo, že budú dokončené včas a v rámci rozpočtu, pričom by stále splňali normy kvality.

e) Riadenie rizík – riziká spojené s projektom by sa mali identifikovať, analyzovať a riadiť počas celého životného cyklu projektu.

f) Riadenie zdrojov - zdroje, ako sú ľudia, materiály a vybavenie, by sa mali riadiť efektívne, aby sa zabezpečilo, že sú k dispozícii v prípade potreby.

g) Komunikácia – účinná komunikácia je rozhodujúca pre úspech každého projektu. Manažéri projektov by mali vytvoriť jasné komunikačné linky so zainteresovanými stranami, členmi tímu a inými príslušnými stranami.

h) Monitorovanie a kontrola – pokrok projektu by sa mal monitorovať a kontrolovať počas celého životného cyklu projektu, aby sa zabezpečilo, že projekt prebieha podľa plánu aby sa identifikovali a riešili problémy alebo odchýlky od plánu.

i) Nepretržité zlepšovanie – riadenie projektu by sa malo vnímať ako proces neustáleho zlepšovania s možnosťami vzdelávania a vylepšovania vloženými do každého projektu (Dvořák a Mareček, 2017).

1.2 Projekt

Odpoveď na otázku „Čo je projekt?“ nemusí byť taká jednoduchá a hlavne jednoznačná, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Pod výrazom projekt si môžeme predstaviť viac významov, a to preto, že toto slovo má naozaj viac významov. Otázkou je v akej oblasti pracovnej sféry použijeme. Napríklad projekt v oblasti stavebníctva znamená návrh stavby, ktorej sa venuje stavebný inžinier alebo projektant, no s projektovým manažmentom ako takým to nemá nič spoločné. Preto pre vysvetlenie pojmu bude najvhodnejší popis podľa celosvetových štandardov projektového manažmentu (Doležal, 2016).

Projekt je podľa IPMA štandardov ICB : „Projekt je jedinečný, časovo, nákladovo a zdrojovo obmedzený, multidisciplinárny a organizovaný za účelom realizovať dohodnuté výstupy v rámci vopred definovaných požiadaviek a obmedzení“ (IPMA, 2015).

1.2.1 Fázy projektového cyklu

Vo všeobecnosti poznáme päť základných krokov pri realizácii projektu.

1. Definovanie projektu

Zrod projektu môže byť odôvodnení viacerými faktormi. Projekt je väčšinou reakcia na vznik nejakého potencionálneho problému, potreby spoločnosti alebo vízia príležitosti pre spoločnosti. Pod tieto faktory môžeme zaradiť napr. zvýšenie

konkurencieschopnosti, tvorba nového produktu či služby alebo rozšírenie pôsobnosti na nový segment trhu (Sabol a kolektív, 2012).

V tejto fáze sa projekt konceptualizuje a hodnotí sa jeho uskutočniteľnosť. Je vytvorený projektový tím, sú definované ciele projektu, stanovuje sa počiatočný rozsah a časový harmonogram. Prvá fáza projektu je iniciačná fáza. Po schválení vybraného variantu sa projekt môže začať. Je potrebné pripraviť podmienky stanovujúce ciele, rozsah a štruktúru nového projektu a je vybraný projektový manažér (Sabol a Macej, 2001).

2. Plánovanie projektu

V tejto fáze sa vypracuje plán projektu vrátane podrobného rozsahu projektu, harmonogramu a rozpočtu. Tím identifikuje riziká, definuje požiadavky na kvalitu a vytvára komunikačné protokoly. Ide o vytvorenie detailných dokumentov, ako je:

- plán projektu kde je potrebné pripraviť úlohy, činnosti, závislosti a časové rámce;
- plán zdrojov obsahujúci zdroje financovania projektu;
- finančný plán, ktorý pozostáva z nákladov na prácu, vybavenie či materiál;
- rozdelenie zodpovednosti a právomocí za jednotlivé činnosti ;
- plán riadenia kvality, ktorý zahŕňa vymedzenie kritérií kvality a metód na meranie a zabezpečenie týchto kritérií ;
- plán rizík, zdôrazňujúci potenciálne riziká a opatrenia, ktoré je potrebné prijať pri vzniku rizík a na ich zmiernenie;
- komunikačný plán opisujúci informácie a spôsob komunikácie so zainteresovanými stranami (Sabol a kolektív, 2012)

V tejto fáze, je všetko pripravené na to, aby sa projekt mohol realizovať.

3. Realizácia projektu

Ak bol projekt schválený, môžeme pokračiť do tretej fázy. Toto je fáza, v ktorej sa realizuje plán projektu a môžeme implementovať všetky poznatky z druhej fázy. Projektový tím vykonáva prácu načrtnutú v pláne projektu vrátane monitorovania pokroku a výkonnosti, riadenia zdrojov a úpravy plánov podľa potreby. Cieľom tejto fázy je vykonanie všetkých plánovaných aktivít a dosiahnutie cieľov projektu v stanovenom čase a v rámci rozpočtu. Jednou z kľúčových aktivít tejto fázy je zabezpečenie koordinácie a

manažmentu tímu projektu. Zabezpečuje sa komunikácia s jednotlivými členmi tímu, stanovenie cieľov a monitorovanie pokroku projektu. Táto fáza zahŕňa realizáciu plánov vytvorených počas plánovacej fázy projektu. Počas vykonávania každého plánu sa uskutočňuje séria riadiacich procesov s cieľom monitorovať a kontrolovať výstupy, ktoré sú výsledkom projektu. Tieto riadiace procesy zahŕňujú vyhľadávanie a obsadzovanie zodpovedných pracovníkov, delegovanie a pridelovanie jednotlivých úloh, koordináciu pracovníkov, ktorá má zabezpečiť plynulosť všetkých procesov. Ďalej to je motivovanie pracovníkov, dohľad priebehu plnenia úloh, a ak je potrebné školenie či poradenské činnosti (Majtán, 2009).

Taktiež sa zabezpečuje riadenie rizík, ktoré sme identifikovali v druhej fáze projektu. Ak sa objavia nové riziká, riadiaci tím musí prijať opatrenia na ich minimalizáciu alebo elimináciu. Ďalšou dôležitou aktivitou v tejto fáze projektu je monitorovanie a riadenie kvality. Tím projektu musí zabezpečiť dodržiavanie kritérií kvality, ktoré boli stanovené v druhej fáze projektu. V prípade odchýlok musia byť prijaté opatrenia na ich opravu a zabezpečenie, že kritériá kvality sú splnené.

Na konci tejto fázy sa musí vykonať kontrola kvality celého projektu, aby sa overilo, že projekt bol úspešne dokončený v súlade s plánom a kritériami kvality. Ak sú zistené nezrovnalosti alebo chyby, musia byť opravené a projekt musí byť uzavretý v súlade so stanoveným postupom. Táto fáza si vyžaduje úzku spoluprácu medzi všetkými členmi tímu a zabezpečenie efektívneho riadenia projektu (Verzuh, 2021).

Je dôležité poznamenať, že uvedené fázy nie sú nevyhnutne lineárne a môžu sa prekrývať. Konkrétne fázy a ich trvanie sa tiež môžu líšiť v závislosti od povahy a zložitosti projektu.

4. Kontrolná fáza

V tejto fáze sa pokrok monitoruje podľa plánu projektu a všetky zmeny alebo odchýlky ku ktorým došlo je potrebné zanalyzovať a vyriešiť. Štvrtá fáza projektu je fáza monitorovania a kontroly. Táto fáza sa zameriava na monitorovanie pokroku a výkonnosti projektu, kontrolu akýchkoľvek zmien v rozsahu projektu alebo plánu a prijímanie nápravných opatrení, ak je to potrebné na udržanie plánu projektu.

Počas tejto fázy manažér projektu a projektový tím používajú rôzne nástroje a techniky na monitorovanie pokroku projektu vrátane ukazovateľov výkonnosti či správ o stave projektu a jeho jednotlivých činností. Kľúčové činnosti v tejto fáze zahŕňajú

monitorovanie výkonu projektu, riadenie zmien, rizík a kvality projektu a zabezpečenie spokojnosti zainteresovaných strán (Sabol a kolektív, 2012).

5. Uzatvorenie projektu

Piata a posledná fáza zahŕňa ukončenie projektu, hodnotenie jeho úspechu a prechod výsledkov projektu na zákazníka alebo koncového používateľa. Môžeme sem zahrnúť záverečné preskúmanie projektu, hodnotenie úspechu projektu a hodnotenie jeho výkonnosti v porovnaní s cieľmi projektu a kritériami úspechu. Ďalej konečné schválenie poverenými či zainteresovanými stranami, čo znamená splnenie všetkých výsledkov projektu podľa stanovených noriem vo fáze plánovania projektu.

Na konci tejto fázy je projekt formálne uzavretý a projektový tím je rozpustený. Manažér projektu musí tiež archivovať všetku projektovú dokumentáciu vrátane získaných poznatkov, projektových plánov a výsledkov projektu.

V tejto fáze je projekt formálne dokončený a uzavretý. Zahŕňa to formálne prijatie výsledkov, uzatvorenie dodávateľských zmlúv, uvoľnenie zdrojov a vykonanie hodnotenia projektu (Svozilová, 2016).

1.2.2 Analýza rizík projektu

Osobitnou a veľmi dôležitou súčasťou ako tvorby, tak aj realizácie projektu je analýza rizík projektu. Pri realizácii projektu môže nastať množstvo rizík, ktoré môžu negatívne ovplyvniť projekt, jeho cieľ a výsledok. Niektoré z najbežnejších rizík projektov sú:

A. Zmeny v projekte – zmeny v požiadavkách alebo rozsahu projektu môžu spôsobiť oneskorenie projektu, zvýšenie nákladov a zvýšené riziko zlyhania projektu.

B. Zdroje projektu – nedostatok zdrojov projektu ako personálu, financií alebo technológií môže mať negatívny vplyv na projekt.

C. Závislosť projektu – projekt môže byť závislý na iných projektových činnostiach alebo na ďalších externých faktoroch, ktoré môžu mať vplyv na časový harmonogram projektu a jeho cieľ.

D. Riadenie rizík projektu – neschopnosť riadiť riziká projektu a ich vplyv môže spôsobiť zlyhanie projektu.

E. Komunikačné problémy – nedostatočná komunikácia medzi členmi tímu, dodávateľmi, zákazníkmi alebo inými zainteresovanými stranami môže spôsobiť zlyhanie projektu.

F. Technologické problémy – neovládanie nových technológií alebo zlyhanie technológií môže spôsobiť oneskorenie alebo zlyhanie projektu.

G. Zmeny v reguláciách a zákonoch – zmeny v reguláciách alebo zákonoch môžu mať vplyv na projekt a jeho cieľ a môžu spôsobiť oneskorenie alebo zlyhanie projektu.

H. Nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov – nedostatok kvalifikovaného personálu alebo nedostatok skúseností a know-how môže mať negatívny vplyv na projekt.

I. Náklady a financie – neschopnosť riadiť náklady projektu alebo nečakané náklady môžu mať negatívny vplyv na projekt a jeho cieľ (Doležal a kolektív, 2012).

Proces riadenia rizík zahŕňa ich identifikáciu, zhodnotenie a určenie dôležitosti a následný návrh reakcie na riziko. Pri identifikácii rizika sa môžeme zamerať na prirovnávanie rizík a nájdenie podobnosti v minulých podobných realizovaných projektoch. Tento spôsob je najideálnejším, pretože v nájdení podobnosti môžeme ľahšie a presnejšie identifikovať možné následky, a teda lepšie na nich reagovať s čo najvyššou presnosťou.

Posúdenie dôležitosti sa vykonáva kvalitatívne aj kvantitatívne. Pri oboch metódach je potrebné určiť pravdepodobnosť rizika na náš projekt a potenciálny vplyv naň. Pri identifikovaní rizika mu priradíme faktory vplyvu, ktorým je potrebné prideliť pravdepodobnosť. Pravdepodobnosť nám určuje aká je možnosť, že táto udalosť môže nastať. Často sa používa škála od 0 do 100 %, pri ktorej je 100 % istotou vzniku rizika. Najpoužívanejšou škálou je číselná stupnica od 1-5, pričom jednotlivé možnosti pomenujeme ako: 1 – veľmi malá, 2 – malá, 3 – stredná, 4 – vysoká, 5 – veľmi vysoká.

Ďalším krokom je vyhodnotiť vplyv rizika, pričom tento potenciálny vplyv na projekt priradíme jednotlivým rizikovým faktorom. Jedným spôsobom je hodnotiaca škála od 1 do 5, ktorú sme si spomenuli pri pravdepodobnosti, ale lepším spôsobom je číselné určenie nákladov, ktoré by nám dané riziko spôsobilo (Krchová, 2019).

1.3 Investície

Investícia je súčasný záväzok peňazí alebo iných zdrojov v očakávaní budúcich výhod. V kontexte financií môže byť príkladom jednotlivec, ktorý si kúpi akcie, pričom očakáva, že budúce výnosy z akcií majú odôvodňovať čas, ktorý zodpovedá tomu, že jeho peniaze budú obsadené, ako aj riziko investície. Čas, ktorý je venovaný tvorbe tejto diplomovej práci, je tiež investíciou. Hoci sa tieto dve investície v mnohých ohľadoch líšia, majú jeden kľúčový atribút, ktorý je ústredný pre všetky investície. Obeťou niečoho hodnotného v súčasnosti, očakávame, že z toho budeme mať väčší úžitok v budúcnosti.

Celkovo sú investície kľúčovou zložkou hospodárskeho rastu a rozvoja, pretože jednotlivcom, podnikom a vládam umožňujú účinnejšie a produktívnejšie rozdeľovať svoje zdroje a postupne dosahovať svoje finančné ciele (Bodie a kolektív, 2014).

Investičné rozhodovanie je proces výberu a realizácie investície s cieľom dosiahnuť určitý zisk alebo výnos. Tieto rozhodnutia musia byť kompatibilné ako s príležitosťou na trhu, tak aj s podnikovými cieľmi spoločnosti. Dnešná uponáhľaná doba si vyžaduje prispôsobovanie sa stále novým trendom. Jedným z najdôležitejších aspektov sú nároky zákazníka, ktoré sa menia a zvyšujú. Popri tom všetkom je potrebné myslieť na konkurenciu, jej tlak a zväčšovanie sa či sledovanie možných príležitostí na trhoch. Čo znamená nie len využitie vhodnej príležitosti, ktorá sa prekrýva s víziou spoločnosti, ale tiež myslenie na maximalizovanie ziskov a trhovej hodnoty spoločnosti. Tento proces zahŕňa zhromažďovanie a analýzu informácií o investičných príležitostiach, hodnotenie rizík a prínosov jednotlivých investícií, a výber najvhodnejšieho spôsobu financovania investície, s čím sa prekrýva kapitálové plánovanie. Môžeme povedať že tento celý proces rozhodovania sa nám prekrýva kapitálovým plánovaním.

Kapitálové výdavky sa vzťahujú na peniaze, ktoré spoločnosť vynakladá na obstaranie alebo zlepšenie dlhodobého majetku, ako sú nehnuteľnosti, stroje a zariadenia. Kapitálové výdavky sú dôležitou súčasťou dlhodobého plánovania spoločnosti, pretože umožňujú organizácii investovať do majetku, ktorý jej pomôže časom rásť a expandovať. Diverzifikácia v oblasti kapitálu spoločnosti môže pomôcť znížiť vystavenie sa riziku tým, že svoje investície rozloží na celý rad aktív, ktoré majú rôznu úroveň rizika a potenciál návratnosti. Všetky rozhodnutia, ktoré spomíname vyššie, vychádzajú práve z kapitálového plánovania, teda z dlhodobých strategických cieľov spoločnosti. Čiže na dosiahnutie

hlavných cieľov spoločnosti ako je zvýšenie zisku, nám dopomôžu vedľajšie krátkodobejšie ciele ako správne investičné rozhodnutie.

Investičné rozhodovanie môže byť realizované jednotlivcami, ale aj spoločnosťami a inými organizáciami. Pri výbere investičnej príležitosti sa zvyčajne berú do úvahy faktory ako potenciálne výnosy, riziká investície, dĺžka investičného horizontu, príležitosti na trhu, hospodárska situácia a legislatívne prostredie. Rozhodovanie môže byť realizované prostredníctvom rôznych finančných nástrojov, ako sú akcie, dlhopisy, fondy a iné. Je dôležité mať na pamäti, že investovanie vždy nesie určitú mieru rizika, pretože budúca návratnosť investície nie je istá a môže byť ovplyvnená rôznymi faktormi, ako sú výkyvy na trhu, hospodárske podmienky a geopolitické udalosti. Pred každým investičným rozhodnutím by mala byť dôkladná analýza, zváženie rizík, prínosov a investičných príležitostí (Grznár a kolektív, 2011).

1.3.1 Investičný proces

Investičné rozhodovanie je proces, ktorým investor rozhoduje, kam a ako investovať svoje finančné prostriedky s cieľom dosiahnuť zisk. Ide o kritický proces, ktorý sa zakladá na analýze informácií a predpovedi budúcnosti. Investičné rozhodovanie zahŕňa zber a analýzu informácií o rôznych investičných možnostiach, ich rizikách a príležitostiach a rozhodnutie o tom, kde a ako investovať.

Proces investičného rozhodovania sa zvyčajne skladá z nasledujúcich krokov:

- ✓ Identifikácia investičných príležitostí – v tejto fáze investor hľadá rôzne investičné možnosti a zhromažďuje informácie o nich.
- ✓ Zhodnotenie rizika – investor musí vyhodnotiť riziká spojené s každou investičnou príležitosťou a určiť, či sú v súlade s jeho toleranciou k riziku.
- ✓ Zhodnotenie výnosov – investor hodnotí potenciálne výnosy z každej investičnej príležitosti a porovnáva ich s rizikami a s jeho investičnými cieľmi.
- ✓ Výber investície – na základe zhodnotenia rizík a výnosov investor vyberie investície, ktoré sú v súlade s jeho investičnými cieľmi a toleranciou k riziku.
- ✓ Realizácia investície – v tejto fáze investor uskutoční svoje investičné rozhodnutie a vykoná investíciu.

- ✓ Monitorovanie a kontrola – investor sleduje a kontroluje vývoj svojich investícií, aby sa uistil, že sú v súlade s jeho cieľmi a stratégiou.

Investičné rozhodovanie je dôležitým procesom pre každého investora a má vplyv na jeho celkové výnosy z investícií. Správne investičné rozhodnutia môžu investorovi priniesť vysoké výnosy, zatiaľ čo zlé rozhodnutia môžu spôsobiť straty. Preto je dôležité, aby investori pochopili proces investičného rozhodovania a robili informované a rozumne zvažované investičné rozhodnutia (PMBOK, 2001).

1.4 Vybrané metódy hodnotenia investičného projektu

Hodnotenie investícií sa týka posudzovania investičných príležitostí z hľadiska ich očakávaných výnosov a rizík. Cieľom hodnotenia investícií je identifikovať tie investície, ktoré majú najvyšší potenciál na dosiahnutie vysokých výnosov pri prijateľnom riziku. Hodnotenie efektívnosti investičných projektov má zásadný význam pre prijímanie informovaných rozhodnutí o tom, či investovať zdroje do konkrétneho projektu alebo nie. Investičné projekty predstavujú dlhodobé záväzky finančných a iných zdrojov a hodnotenie ich efektívnosti pomáha zabezpečiť, aby sa tieto zdroje využívali čo najefektívnejšie a najúčinnejšie.

1.4.1 Ekonomický prístup

Medzi základné a hlavné ciele podniku v rámci realizácie investičného projektu je rast trhovej hodnoty podniku či zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. S ekonomickou stránkou projektu sa prelínajú ďalšie ako je napr. technická náročnosť, realizovateľnosť, celková budúca finančná situácia podniku a hlavne je možné vyjadriť finančnú náročnosť projektu.

Pri ekonomickom prístupe patria k rozhodujúcim kritériám ktoré sa zohľadňujú výnosnosť, riziko a likvidita. Pri výnosnosti hovoríme o budúcich peňažných prínosoch, ktoré budú z investičného projektu plynúť. Riziko vyjadruje pravdepodobnosť neúspechu dosiahnutia očakávaných výsledkov investičného projektu. Likvidita vyjadruje čas za ktorý sa výdavky premenia na peňažné príjmy. V dokonalom svete by investičný projekt mal okamžitú likviditu so žiadnym rizikom a maximálnou výnosnosťou. To však nie je možné, práve naopak, vyššie výnosy nám prinášajú vyššie riziko (Meredith a Shafer, 2021).

1.4.2 Metódy hodnotenia investície

Návratnosť investície je finančný ukazovateľ, ktorý sa používa na hodnotenie efektívnosti a ziskovosti investície. Meria návratnosť investície v pomere k jej nákladom, vyjadrenú v percentách.

$$\text{ROI} = (\text{čistý zisk} / \text{náklady na investíciu}) \times 100$$

Rovnica 1 Výpočet ukazovateľa návratnosti investície

Zdroj: vlastné spravovanie podľa (Doležal, et al., 2012)

Čistý zisk je výška zisku dosiahnutá z investície, zatiaľ čo náklady na investíciu sú celkové náklady na investíciu vrátane všetkých počiatočných kapitálových investícií a priebežných výdavkov, ako sú prevádzkové náklady, náklady na údržbu a dane.

Návratnosť investície je široko používanou finančnou metrikou na hodnotenie investičných príležitostí, pretože umožňuje investorom porovnať ziskovosť rôznych investícií s rôznymi nákladmi a výnosmi. Vyššia návratnosť investícií znamená výnosnejšiu investíciu, zatiaľ čo nižšia návratnosť investícií znamená menej výnosnú investíciu. Je však dôležité poznamenať, že ROI nezohľadňuje časovú hodnotu peňazí. Okrem toho nezohľadňuje riziko spojené s investíciou, ktoré je dôležitým faktorom pri investičnom rozhodovaní.

Návratnosť investícií sa bežne používa aj ako ukazovateľ výkonnosti na hodnotenie ziskovosti spoločnosti alebo konkrétneho projektu v rámci spoločnosti. V tomto prípade sa čistý zisk vzťahuje na zisk spoločnosti alebo projektu po odpočítaní všetkých výdavkov a daní. Hoci je široko používaná, má určité obmedzenia (Beattie, 2022).

Každá metóda má svoje silné a slabé stránky a môže byť vhodnejšia pre rôzne typy projektov. Je dôležité zvážiť viacero metód a používať ich spoločne, aby sme získali úplnejšie pochopenie finančnej životaschopnosti projektu.

Čistá súčasná hodnota (NPV) je jednou z najpoužívanejších metód na hodnotenie efektívnosti investícií. Táto metóda sa zameriava na porovnanie hodnoty súčasných výnosov z investície a nákladov, ktoré budú vynaložené na investíciu v budúcnosti. Vypočítaná hodnota NPV zohľadňuje časovú hodnotu peňazí, ktorá sa mení v závislosti na úrokových sadzbách a inflácii. Vypočítanie NPV zahŕňa diskontovanie všetkých očakávaných cash flow z investície počnúc prvotnou investíciou až po predpokladaný

koniec životnosti projektu. Tento postup zohľadňuje všetky príjmy a výdavky z investície v rôznych obdobiach a poskytuje výslednú hodnotu v súčasnosti. Ak je NPV kladná, znamená to, že investícia je zisková a investor by mal investovať. Ak je NPV záporná, znamená to, že investícia je stratová a investor by mal investovať inde. Hodnota NPV umožňuje investorom posúdiť efektívnosť investície, jej prínosy, náklady a pomáha pri rozhodovaní o tom, či investovať alebo nie. NPV tiež umožňuje investorom zohľadniť riziko a neistoty spojené s investíciou, ako sú vplyvy inflácie alebo nestály vývoj trhu. Preto je NPV užitočná metóda pre posúdenie investícií a pomáha investorom robiť informované rozhodnutia (ManagementMedia, 2023).

Doba návratnosti je jednou z metód na hodnotenie efektívnosti investícií, ktorá sa zameriava na meranie času, ktorý je potrebný na to, aby sa investícia vrátila, teda aby sa jej náklady vyrovnali výnosmi. Táto metóda má svoje výhody, pretože je relatívne jednoduchá na výpočet a ľahko sa pochopí. Avšak, jej hlavnou nevýhodou je, že nezohľadňuje časovú hodnotu peňazí. Teda, neberie do úvahy, že 1 euro dnes má inú hodnotu ako 1 euro v budúcnosti. Doba návratnosti tiež nezohľadňuje všetky cash flow po skončení doby návratnosti a preto nemusí poskytnúť kompletný obraz o efektívnosti investície. Preto by doba návratnosti mala byť používaná iba ako doplnková metóda a mala by sa kombinovať s ďalšími metódami, ako napríklad s NPV, ktorá zohľadňuje časovú hodnotu peňazí a poskytuje kompletný obraz o efektívnosti investície (Doležal, 2016).

Na výpočet doby návratnosti je potrebné vydeliť počiatočnú investíciu očakávanými ročnými peňažnými prítokmi. Výsledkom bude počet rokov, ktoré budú potrebné na návratnosť počiatočnej investície.

Vzorec na výpočet doby návratnosti je nasledujúci:

$$\text{Doba návratnosti} = \text{počiatočná investícia} / \text{ročné peňažné príjmy}.$$

Rovnica 2 Výpočet doby návratnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Kotulič, et al., 2018)

BONITA spoločnosti - Index bonity predstavuje finančnú analýzu založenú na matematicko-štatistických metódach, ktorá komplexne posudzuje finančnú situáciu podniku. Hlavným cieľom indexu bonity je zhodnotiť finančnú situáciu (finančnú

kondíciu) subjektu a prispieť tak k správne mu posúdeniu finančnej stability podniku a to aj s ohľadom na budúcu finančnú udržateľnosť subjektu.

Bonita sa vzťahuje na schopnosť spoločnosti splácať svoje dlhy a plniť svoje finančné záväzky načas. Úverová bonita je dôležitým faktorom pre veriteľov, investorov a dodávateľov, ktorí zvažujú poskytnutie úveru spoločnosti. Poznáme niekoľko kľúčových faktorov, ktoré môžu ovplyvniť úverovú bonitu spoločnosti. Môžu to byť napríklad finančné ukazovatele, ako napríklad pomer dlhu k vlastnému imaniu, bežný pomer a pomer úrokového krytia, poskytujú informácie o finančnom zdraví spoločnosti a jej schopnosti plniť svoje finančné záväzky. Vyššie uvedené ukazovatele vo všeobecnosti naznačujú lepšiu úverovú bonitu.

Úverová história spoločnosti vrátane jej platobnej histórie, využívania úverov a nesplatených dlhov je kľúčovým faktorom pri určovaní úverovej bonity. Veritelia a úverové agentúry preskúmajú úverovú správu a úverové skóre spoločnosti, aby posúdili jej úverovú bonitu (Finley, 2009).

Dôležitým faktorom pri posudzovaní úverovej bonity spoločnosti je aj jej obchodná výkonnosť vrátane rastu výnosov, ziskovosti a peňažných tokov. Spoločnosti s dobrými obchodnými výsledkami sa vo všeobecnosti považujú za úveru schopnejšie. Odvetvie a trhové podmienky, v ktorých spoločnosť pôsobí, môžu tiež ovplyvniť jej úverovú bonitu. Spoločnosti pôsobiace na stabilných a rastúcich trhoch sa vo všeobecnosti považujú za bonitnejšie ako spoločnosti pôsobiace na klesajúcich alebo nestabilných trhoch.

Celkovo je úverová bonita spoločnosti dôležitým faktorom, ktorý treba zohľadniť pri hodnotení jej finančného zdravia a schopnosti splácať dlhy. Spoločnosti môžu zlepšiť svoju úverovú bonitu udržiavaním silnej finančnej pozície, efektívnym riadením svojich dlhov, peňažných tokov a dlhodobým preukazovaním dobrých obchodných výsledkov (Murphy, 2022).

Údajmi vstupujúcimi do výpočtu indexu bonity je čistý pracovný kapitál, aktíva, celkové zdroje, cudzie zdroje, zásoby, hrubý zisk, výnosy.

$$I_b = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

Rovnica 3 Výpočet bonity spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ministerstva hospodárstva SR, 2018

kde:

Ib – index bonity

x1 - Pomer čistého pracovného kapitálu k cudzím zdrojom

x2 - Pomer celkových zdrojov k cudzím zdrojom

x3 - Pomer hrubého zisku k celkovým zdrojom

x4 - Pomer hrubého zisku k výnosom

x5 - Pomer zásob k aktívam

x6 - Pomer výnosov k celkovým zdrojom

1.4.3 Neekonomický prístup

Neekonomický prístup k hodnoteniu efektívnosti projektu sa vzťahuje na metódu hodnotenia úspešnosti projektu na základe nefinančných opatrení, ako je sociálny a environmentálny vplyv, spokojnosť zainteresovaných strán a etické aspekty. V tomto prístupe sa berie veľký dôraz na to, že úspešnosť projektu nemožno merať len na základe jeho ekonomickej návratnosti, ale je potrebné zohľadniť aj širší sociálny a environmentálny vplyv projektu. K príkladom neekonomického prístupu k hodnoteniu efektívnosti projektu patria napr. hodnotenie vplyvu projektu na komunitu, čo znamená tvorba nových pracovných miest či zlepšenie kvality života. Ďalším príkladom je pohľad na životné prostredie, ako je zníženie uhlíkovej stopy, ochrana prírodných zdrojov a podpora udržateľných postupov. Taktiež sem zaraďujeme etické aspekty ako dodržiavanie etických noriem, spravodlivé pracovné postupy či dodržiavanie ľudských práv. V neposlednom rade to je aj spokojnosť zainteresovaných strán, podpora inovácií a vzdelávania. K zainteresovaným stranám patrí samozrejme samotná spoločnosť, jej zamestnanci, dodávatelia ale aj zákazníci či komunity v okruhu pôsobenia spoločnosti.

Neekonomický prístup k hodnoteniu efektívnosti projektu môže poskytnúť komplexnejšie pochopenie vplyvu a hodnoty projektu nad rámec finančných výnosov. Tento prístup môže tiež podporiť sociálnu zodpovednosť a udržateľnosť pri riadení projektov. Je však dôležité zabezpečiť, aby boli neekonomické opatrenia jasne definované, merané a vykazované konzistentným a transparentným spôsobom s cieľom uľahčiť rozhodovanie a zodpovednosť (Savitz a Weber, 2006).

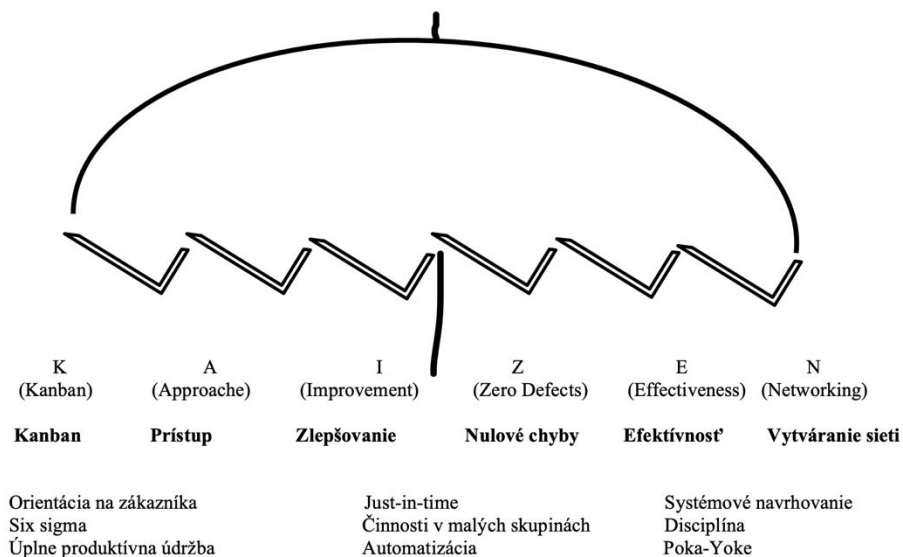
Hodnotenie investícií je kľúčovým procesom pri investovaní a pomáha investorom robiť informované rozhodnutia pri výbere investičných príležitostí.

1.5 Kaizen

Slovo Kaizen je odvodené z dvoch japonských slov, ktoré vo voľnom preklade môžeme pomenovať ako „dobrá zmena“ alebo „zlepšenie“. Kaizen je koncepcia vytvárania malých pozitívnych zmien, aby sa dosiahli veľké zlepšenia. Kaizen nie je jedna špecifická metodológia, ale skôr postoj založený na spolupráci a záväzku, namiesto radikálnych transformácií zhora nadol. Korene Kaizenu sú v presvedčení, že všetko sa dá vždy vylepšiť, nič nie je status quo a adaptácia tromfne perfekcionizmus. Nie je to však ideálny prístup pre každú organizáciu či spoločnosť, najmä pre tých, ktorí majú teritoriálnu kultúru a uzatvorenú komunikáciu (Saleem a kolektív, 2012).

Kaizen vznikol v Japonsku v roku 1950, keď manažment a vláda uznali, že v súčasnom konfrontačnom systéme riadenia a hroziacom nedostatku pracovnej sily existuje problém. Japonsko sa snažilo vyriešiť tento problém v spolupráci s pracovnou silou. Základy boli položené v pracovných zmluvách, ktoré presadzovala vláda, a prevzala ich väčšina veľkých spoločností, ktoré zaviedli celoživotné zamestnávanie a usmernenia pre rozdeľovanie výhod v záujme rozvoja spoločnosti. Táto zmluva zostáva základom všetkých činností Kaizen, ktoré poskytujú potrebnú istotu na zabezpečenie dôvery v pracovnú silu (Brunet, 2000). Ako prvý ju zaviedol a uplatnil Imai v roku 1986 s cieľom zlepšiť efektívnosť, produktivitu a konkurencieschopnosť v japonskej automobilke Toyota v nadväznosti na rastúcu konkurenciu a tlaku globalizácie. Odvtedy sa Kaizen stal súčasťou japonského výrobného systému a výrazne prispel k úspechu výroby.

Kaizen tvorí zastrešujúci pojem, ktorý zahŕňa mnoho techník vrátane Kanban, totálnej produktívnej údržby, six sigma, automatizácie, just-in-time, systému návrhov a zlepšovania produktivity atď., ako je znázornené na obrázku (Singh & Singh, 2009)



Obrázok 2 Kaizen dáždnik

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Singh & Singh, 2009

1.5.1 Koncept Kaizen a jeho princípy

Výhody Kaizen sú: šetrný prístup k zmenám, ktorý zabraňuje odporu a opusteniu procesu zmien, zníženie odpadu, lepšia morálka a tímová práca, zvýšenie povedomia o požiadavkách zákazníkov, čo vedie k posunu zamerania sa na klienta (Imai, 2004).

Jeho hlavným cieľom je dosiahnuť postupné zlepšovanie, ktoré vedie k zvýšeniu kvality, produktivity, úsporám nákladov a celkovej konkurencieschopnosti podniku.

Princípy Kaizenu sú založené na nasledujúcich zásadách:

- Neprestajné zlepšovanie – cieľi na trvalé zlepšovanie procesov, produktov a služieb.
- Zameranie na zákazníka – orientuje sa na zákazníka a jeho potreby, aby sa dosiahla ich plná spokojnosť.
- Zameranie na tím – sústreďuje sa na spoluprácu a angažovanie zamestnancov, aby sa dosiahlo najlepšie riešenie.
- Malé zlepšenia – zameriava sa na postupné malé zlepšenia, ktoré vedú k celkovému zlepšeniu podniku.
- Eliminácia plytvania – snaží sa eliminovať plytvanie a optimalizovať procesy.

- Flexibilita – prístup Kaizen sa snaží byť flexibilný, aby sa mohol prispôbiť rýchlym zmenám na trhu a zákazníckych potrebám.
- Kvalita – upriamuje pozornosť na dosiahnutie najvyššej kvality produktov a služieb.
- Trvalosť – snaží sa zabezpečiť trvalé zlepšovanie a udržateľnosť procesov.

Tieto princípy sú základom Kaizenu a môžu byť aplikované v rôznych oblastiach podnikania, ako napríklad výroba, služby, logistika, marketing a riadenie ľudských zdrojov. Podniky, ktoré zahrnú princípy Kaizenu do svojho riadenia, môžu dosiahnuť významné zlepšenie svojej efektívnosti a konkurencieschopnosti (Maurer, 2014).

1.5.2 Implementácia a využitie konceptu Kaizen

Implementovanie princípov Kaizen v podniku vyžaduje zmenu kultúry podniku a zavedenie nových postupov a procesov. Tu sú niektoré kroky, ktoré môžu byť použité na úspešné zavedenie princípov Kaizen v podniku:

- a. Zabezpečenie podpory vedenia – Kaizen musí byť zavedený na najvyššej úrovni vedenia a musí byť podporovaný vedením na všetkých úrovniach.
- b. Získanie záväzkov zamestnancov – je potrebné zabezpečiť, aby každý zamestnanec pochopil cieľ Kaizenu a jeho prínosy pre podnik.
- c. Identifikácia oblasti na zlepšenie – je nutné identifikovať procesy a oblasti, ktoré majú potenciál na zlepšenie. Na začiatku to môžu byť menšie a jednoduchšie procesy a postupne sa dostane spoločnosť aj k zložitejším.
- d. Vykonávanie analýzy súčasného stavu – analýza súčasného stavu procesov, identifikácia problémov, plynutie a nájdenia príčin problémov.
- e. Navrhovanie zlepšenia – na zlepšenie procesov a kvality produktov. Zameraliavanie sa na jednoduché a rýchle zlepšenia, ktoré môžu byť okamžite zavedené.
- f. Implementácia zlepšenia – zaistenie, aby boli zlepšenia sledovateľné a merateľné.
- g. Zhodnotenie výsledkov – zhodnotenie dosiahnutých výsledky, porovnanie ich s očakávaniami a pokračovanie v zlepšovaní.

- h. Zavedenie Kaizen ako kontinuálneho procesu – Kaizen by mal byť kontinuálny proces. Je potrebné udržiavať zapojenie zamestnancov, monitorovanie a zlepšovanie procesov na pravidelnej báze.

Kaizen môže byť úspešne implementovaný, ak sa postupuje krok za krokom, vedenie podniku podporuje zmenu a zamestnanci sú motivovaní a zapojení. Implementácia princípov Kaizen môže mať pozitívny vplyv na efektívnosť a konkurencieschopnosť podniku (Imai, 2005).

1.6 Zhrnutie prvej kapitoly

V tejto časti si prepojíme celú prvú teoretickú časť a priblížime si jej využitie v ďalších častiach práce. Práca sa týka teoretického vymedzenia projektového manažmentu, tvorby projektov, investícií a prístupu Kaizen. Práca má pojednávať o projekte ako nástroji zmeny v podniku, k čomu bolo potrebné vymedzenie spomínaných pojmov. V práci sa zameriame na tvorbu investičného projektu, ktorý prepája všetky spomínané teoretické vymedzenia. Aby sme mali komplexný pohľad na projekt, je potrebné prepojiť jeho jednotlivé fázy realizácie, investíciu, ktorá bude v našej práci vo forme investície do stavby výrobných prevádzok a jednotlivých technologických zariadení. A taktiež sme vzhľadom na skúmanú spoločnosť zahrnuli do projektu malé efektívne zmeny, ktorým nás učí prístup Kaizen, aby sme naplnili plný potenciál súčasných možností spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

2 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť finančnú situáciu a vytvoriť návrh investičného projektu pre spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. Hlavný cieľ je vytvorenie nového investičného projektu, ktorý bude vyplývať zo súčasných potrieb spoločnosti. Zhodnotenie efektívnosti projektu bude zhodnotené na základe základných tradičných metód hodnotenia investičného projektu. Taktiež si priblížime problematiku výzvy na žiadosť o nenávratný finančný príspevok, ktorý je vhodnou a najlepšou formou financovania projektu pre skúmanú spoločnosť. Potreba návrhu projektu vyplynula z potrieb a problémov vznikajúcich a vyplývajúcich zo súčasnej výroby sirupov.

Problémom riešenia je vznikajúci nadmerný bio odpad z výroby sirupov, ktorý sa v súčasnosti kompostuje a využíva ako hnojivo sádov spoločnosti. S každoročne sa zvyšujúcim rastom spoločnosti, zvyšujúcim sa odbytom a teda aj výrobou je tohto bio odpadu prebytok. Návrhom bude investičný projekt, ktorého podstatou je využitie a zhodnotenie bio odpadu na výrobu nového výrobku, džemu. Potrebu, ktorú je možné prepojiť s našim návrhom je využitie voľných plôch v sadoch spoločnosti na výsadbu bylín a ich následne spracovanie v podobe sušenia a macerovania, ktoré bude vstupovať do súčasnej výroby sirupov. V rámci tohto projektu vzniká potreba výstavby novej výrobnéj prevádzky a taktiež špecializované technologické zabezpečenie pre potreby novej výroby.

Čiastkovými cieľmi pre naplnenie hlavného cieľa je:

- Priblíženie si problematiky ,ktorá nám objasní oblasť riešenia problému
- Zhodnotiť finančnú situáciu skúmaného podniku HANY ULIČ s. r. o.
- Analyzovať výrobný proces výrobnéj prevádzky sirupov
- Výber vhodného zdroja financovania pre spoločnosť
- Vypracovanie investičného projektu, ktorý bude zahŕňať časový a finančný plán

V konečnom dôsledku prepojíme v návrhu investíciu v podobe výstavby budovy a malé zmeny v podobe výsadby a sušenia bylín. Výsledkom bude prepojenie výroby dvoch výrobných prevádzok, ktoré sa budú navzájom zefektívňovať a vytvoria jeden životný cyklus.

3 Metodika práce a metody skúmania

Pri spracovaní riešenia problému sme využívali kombináciu viacerých metód, aby sme v konečnom dôsledku dostali ucelený pohľad o riešenej problematike.

Objektom skúmania tejto práce je spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. V rámci spoločnosti analyzujeme finančnú situáciu, pričom z vychádzajúceho problému riešenia práce ,a teda aj cieľa navrhujeme investičný projekt. Osobitnou časťou je výber spôsobu financovania projektu, pri ktorom si priblížime všeobecné náležitosti žiadosti o NFP ,ale v konečnom dôsledku aj konkrétnu výzvu, ktorá vyhovuje nášmu návrhu.

3.1 Použité metódy

Analógiou sme získali prehľad o skúmanej problematike, ktorú sme si priblížili v teoretickej časti diplomovej práce.

Metódou pozorovania sme zisťovali fungovanie v skúmanej spoločnosti HANY ULIČ s. r. o. od jej filozofie cez výrobný proces až k sociálnym a ekologickým dopadom fungovania spoločnosti, v rámci ktorej sme navrhli konkrétny prínos pre spoločnosť v podobe investičného projektu.

Analýza nám pomohla pri finančnom zhodnotení súčasného aj doterajšieho fungovania spoločnosti, od ktorej sme sa mohli odraziť pri tvorbe investičného projektu. Použili sme ukazovatele ako je ROS, ROA, celkovú likviditu, celkovú zadlženosť a ďalšie.

Syntézou sme vytvorili a navrhli novú investičný projekt, tak aby vyhovoval potrebám spoločnosti, riešil výskumný problém práce a v konečnom dôsledku aj súhlasil so súčasnou výzvou žiadosti o NFP.

Komparatívna metóda nám poslúžila pri porovnaní súčasného stavu spoločnosti, konkrétne výrobnéj prevádzky sirupov a želaného stavu po realizácii investičného projektu spolufinancovaného z prostriedkov štátneho rozpočtu a rozpočtu EÚ.

3.2 Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o.

Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. pôsobí na trhu od roku 2010. Od začiatku svojho pôsobenia sa spoločnosť zaoberá výrobou mrazených polotovarov, konkrétne plnených pirohov. Pri výrobe sú využívané vlastné originálne domáce receptúry. Výrobky sú určené a distribuované reštauráciám, gastronomickým prevádzkam, fastfoodom a najmä

maloobchodným reťazcom. Počas vzniku spoločnosti tento tovar nebol bežne dostupným ani v obchodoch ani v reštauráciách, takže môžeme povedať, že zakladateľky našli diery na trhu. Ponuka tatarčaných pirohov, ktorými sa spoločnosť preslávila, nebola vôbec dostupná a aj v súčasnosti je jednou z mála, ktorá tento produkt vyrába. Ide o ručnú výrobu produktov. Plnenie, vykrajovanie, lepenie, výroba plnky či balenie je v réžii zamestnancov. Jediným strojom, ktorý je pri výrobe použitým je stroj na valkanie cesta a vymiešanie cesta. Mesačne je spoločnosť schopná vyexportovať 6 až 8 ton výrobkov v rámci výrobnjej prevádzky pirohov. V ponuke môžeme nájsť pirohy plnené slanou aj sladkou plnkou. V poslednom roku spoločnosť do výroby zaradila aj bezlepkové pirohy a šúlance.



Obrázok 3 Výroba Uličských pirohov

Zdroj: interné zdroje spoločnosti, 2022

Predmet podnikania HANY ULIČ s. r. o.:

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- Výroba hotových jedál a polotovarov priemyselným spôsobom (konzervovanie)
- Výroba pekárskejších a cukrárenských výrobkov
- Výroba potravinárskych výrobkov

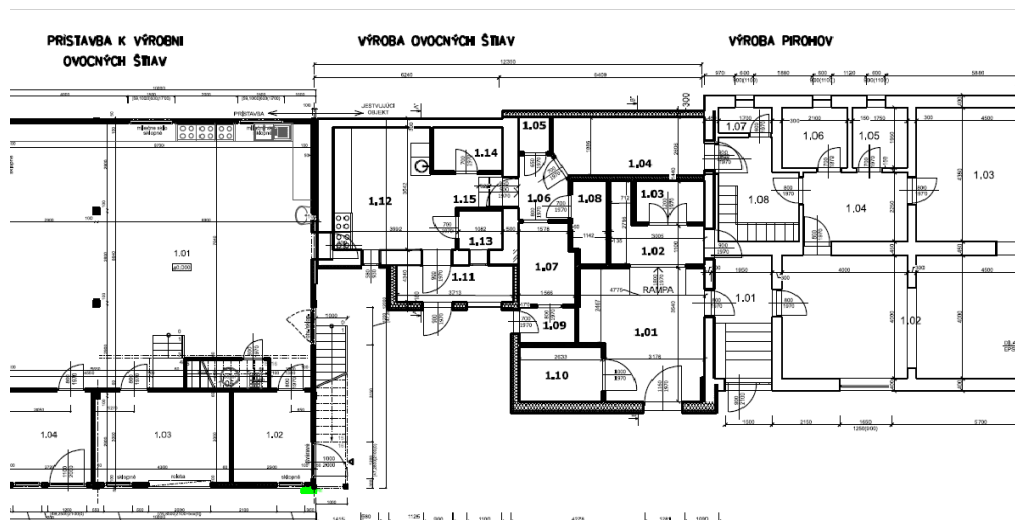
- Výroba hotových jedál určených na priamu spotrebu mimo prevádzkových priestorov

- Výroba nápojov
- Spracovanie a konzervovanie zemiakov, ovocia a zeleniny
- Výroba a spracovanie cukru
- Výroba kakaa a výrobkov z kakaa a cukrovínok
- Spracovanie a úprava čaju a kávy
- Spracovanie prírodného medu (Finstat, 2021)

Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. v súčasnosti zamestnáva 24 zamestnancov.

4 Výsledky práce

V tejto časti si priblížime fungovanie spoločnosti, jej dvoch výrobných prevádzok, pričom sa podrobnejšie pozrieme na výrobnú prevádzku sirupov. Pre porovnanie s pripravovaným návrhom môžeme vidieť schému súčasnej budovy spoločnosti HANY ULIČ s. r. o., ku ktorej pribudne rozšírenie spojené s navrhovaným projektom.



Obrázok 4 Schéma budovy spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

Zdroj: interné zdroje spoločnosti, 2023

Po desiatich rokoch tvrdej práce sa HANY ULIČ s.r.o. stala druhým najväčším zamestnávateľom v Uličskej doline a najväčším súkromným zamestnávateľom a výrobcom v potravinárskej výrobe.

Pod spoločnosťou HANY ULIČ s. r. o. vznikla v roku 2016 nová výrobná prevádzka, ktorá sa zaoberá výrobou bio sirupov. Nová značka, ktorá vznikla na tomto mieste je mMMm Vlčie sirupy. Je to remeselná výroba bio produktov. Podnik produkuje širokú ponuku produktov vyrobených výlučne zo 100% prírodného zloženia, bez konzervantov, chemikálií či dochucovadiel. Produkt je šetrne pasterizovaný. Použitie má do teplých a studených limonád, teplých a studených akonád, na varenie či pečenie.

Odberateľskú sieť produktu Vlčie sirupy tvorí sektor HoReCa (bary, kaviarne, reštaurácie, hotely), kde sa produkt používa hlavne na výrobu limonád, studených a teplých drinkov, kokteílů a podobne. Z toho vyplývajú aj kombinácie chutí jednotlivých sirupov. Až 95 % predaja produktov výrobnéj prevádzky sirupov tvorí práve predaj pre tento sektor.

Od začiatku až do vzniku pandemickej situácie v roku 2020 sa výroba zameriavala len na produkciu sirupov. Po vzniku COVID 19 začala spoločnosť rozširovať svoj sortiment v rámci výrobnjej prevádzky sirupov. Spoločnosť musela zamerať pozornosť na konečných spotrebiteľov. Prvým novým produktom boli ginger shoty, ktoré sa stali veľmi rýchlo veľkým hitom v spomínanom období. No keďže neboli finančne poškodení touto krízou, aj keď veľká časť odberateľov musela pozastaviť spoluprácu, svoj sortiment rozširovali ďalej. Zabezpečenie toho, že spoločnosť neutrpela straty počas krízy, bolo v tom, že od začiatku podnikania sa podnik nezadlžil. Spoločnosť ma totiž svoje desatoro, ktoré im pripomína prečo začali podnikat' a jedným z nich je práve nezadlžovanie sa, teda žiadne úvery a pôžičky. Celá prevádzka bola od vzniku vybudovaná z vlastných zdrojov a za pomoci rodiny a priateľov. Majitelia spoločnosti sa nezľakli nečakanej a nepredvídateľnej situácie a udržali krok s meniacim sa trhom. V rámci výrobnjej prevádzky sirupov začali prispôsobovať a smerovať svoje aktivity viac na konečných spotrebiteľov a maloobchodné siete, oproti doterajšiemu zameraniu na gastro prevádzky, bary a reštaurácie. Zapríčinilo to rýchle prispôsobovanie sa predaju pre konečných spotrebiteľov a to vznikom e-shopu, blogu a spomínaného rozšírenia ponuky produktov. Okrem ginger shotov výroba v rámci cobrandingu vypustila do sveta taktiež hotové alkoholické nápoje vo fľaši NEBO či čokoládu. Vytvorili novinku na slovenskom trhu a to nealkoholické aperitívy, a podarilo sa im dostať do nie jednej maloobchodnej siete s bio produktmi. Pre príklad môžeme spomenúť Farmfoods, Starý otec či Yeme.

V ponuke výrobnjej prevádzky Vlčích sirupov môžeme nájsť vyše 30 druhov klasických sirupov, medové sirupy, sirupy do kávy, tri druhy ginger shotov, Nochino nealkoholické aperitívy a Nebo miešané alkoholické drinky vo fľaši. Spoločnosť v rámci výrobnjej prevádzky sirupov svojim zákazníkom ponúka aj iné produkty a služby gastro sveta. Základom sú kvalitné a lokálne suroviny, ktoré sú dostupné na rozširovanie šírky ponúkaných sirupov každý rok a sirupy na mieru. Tieto produkty sú vytvárané podľa vlastných preferencií zadávateľa, a ak je objednávateľ s produktom spokojný a ide do výroby, sirup nie je predávaný iným zákazníkom. Ďalej to je servis, ktorý zahŕňa tvorbu nápojového lístka, tvorba drinkov a receptúr nápojov na mieru, zaúčanie personálu a v neposlednej rade poradenstvo a konzultácie s renomovanými odborníkmi v remesle. Jedným z týchto odborníkov je jeden z majiteľov spoločnosti FelixRem s. r. o. (ktorá všetky produkty výrobnjej prevádzky sirupov distribuuje a predáva odberateľom) Miroslav Telehanič. Zaslúžil sa o množstvo ocenení nie len na národnej ale aj medzinárodnej úrovni.

Spomenúť môžeme TOP 12 na svetovom finále WORLD CLASS 2019 či TOP 8 vo svetovom finále BEEFETER MIXLND 2019.

„Každá surovina má množstvo použití, ktoré často nevidíme. Stačí sa zastaviť, myslieť inak, správať sa k nej s rešpektom a snažiť sa z nej využiť všetko, čo nám ponúka. „ (Miroslav Telehanič, 2022).

Jednotlivé produkty zožali taktiež množstvo svetových ocenení. Najvyššie ocenenie svetovej gastronomickej súťaže Great Taste Awards v Londýne získali sirupy ako marhuľa – zázvor, Spicy sirup, Levanduľa – arónia či Baza – citrón, taktiež dva z troch ginger shotov a to zázvor – citrón a rakytníkový. Najnovším svetovo oceneným produktom je Nochino Ruby nealkoholický aperitív, a to výhrou zlatej medaile v IWSC. IWSC je najuznávanejšou svetovou komunitou v oblasti vína a liehovín, ktorá je známa svojimi odbornými znalosťami, vplyvom a osobným prístupom. Pre spoločnosť je zaiste najväčším ocenením spokojnosť zákazníkov, ktoré sa odzrkadľuje v opakovaných nákupoch odberateľov a konečných zákazníkov.

Keďže je spoločnosť situovaná v takzvanej hladovej doline, okrem sponzorských aktivít sa spoločnosť snažila ponúknuť spoluprácu na privyrobenie si domácim obyvateľom. V roku 2020 rozbehla projekt „Staň sa našim farmárom“ v ktorom chce podporiť domácich v pestovaní ovocia, zeleniny a bylín, aby tieto suroviny mohla spoločnosť následne odkúpiť, a tak vytvoriť spoluprácu. Z takejto spolupráce vyplývajú výhody pre obe strany, keďže domácnosti v tejto oblasti žijú v domoch a takmer každá domácnosť má záhradu na ktorej pestujú ovocie a zeleninu. Pre spoločnosť by to samozrejme prinieslo určité zníženie nákladov na dopravu surovín a taktiež zlepšenie mena spoločnosti. Projekt, alebo skôr spoločnosť je tejto myšlienke stále otvorená, ale záujem o spoluprácu bol nižší ako spoločnosť čakala. Výrobná prevádzka sirupov má suroviny, u ktorých to je možné, od lokálnych farmárov. Väčšina je situovaná v humenskom a sninskom okrese. Práve spracovaním ovocia miestnych farmárov prináša chuť čerstvého ovocia domácej proveniencie. Keďže spoločnosť čakala väčší záujem o spoluprácu v rámci pestovania, tak rozbehli vlastné sady v tejto lokalite sami a zobrali to do vlastných rúk. Príkladom pestovania sú bazové kry, rakytník, egreš, rebarbora či vinička. Keďže tieto stromy majú určité obmedzenia v hustote výsadby, na pozemkoch nevzniká efektívne využitie plochy, no zároveň nový potenciál pre spoločnosť. V súčasnosti sa v priebehu roka vyrobí vyše päťdesiat druhov výrobkov, z čoho je v piatich výrobkoch dominantný

macerát zo sušených bylín a v štrnástich je macerát zo sušených bylín ako doplnková prísada.

Ďalej je potrebné spomenúť ekologickú stránku podnikania tejto spoločnosti. V rámci výrobného procesu prevádzky sirupov sú používané recyklovateľné materiály, ekologické obaly a celkovo sú procesy smerované k udržateľnej výrobe. Veľkú časť výstupného materiálu tvorí dužina, kôra a ďalšie bio zložky z ovocia, zeleniny a bylín, potrebného na výrobu produktov. Všetok bio odpad je spracovávaný ako kompost a použitý na hnojenie vzniknutých sadov, keďže ho spoločnosť v súčasnosti nevie inak spracovať. Pred vznikom sadov bol tento kompost použitý ako hnojivo v druhej prevádzke výroby pirohov na hnojenie zemiakov, ktoré si spoločnosť v určitom množstve pestuje.

Bio odpad pri výrobe ovocných štiav a sirupov vzniká spracovaním ovocia lisovaním, odšťavovaním na citrusovačoch a odšťavovaním na frešhovačoch. Pri lisovaní je výdatnosť ovocia pri tomto spôsobe spracovania ovocia a zeleniny približne 70%. Zvyšných 30% tvorí odpad, ktorý doposiaľ spoločnosť pri súčasných technológiách nevie využiť na ďalšie spracovanie. Pri odšťavovaní na citrusovačoch sa spracovávajú hlavne citróny, mandarínky, pomaranče, grapefruity. Výdatnosť ich spracovania je približne 50%. Zvyšných 50% tvorí odpad, ktorého veľkú časť tvoria šupky z ovocia. Tento bio odpad nie je vhodný na ďalšie využitie či spracovanie na výrobu nového výrobku. Odšťavovanie na frešhovačoch sa využíva pri spracovaní jahôd, marhúl, čučoriedok, červených a čiernych ríbezlí a malín. Tu je výdatnosť spracovania na úrovni 40%. Väčšinu zo zvyškov tvorí odpad vo forme dužiny, ktorý je použiteľný pre ďalšiu výrobu.

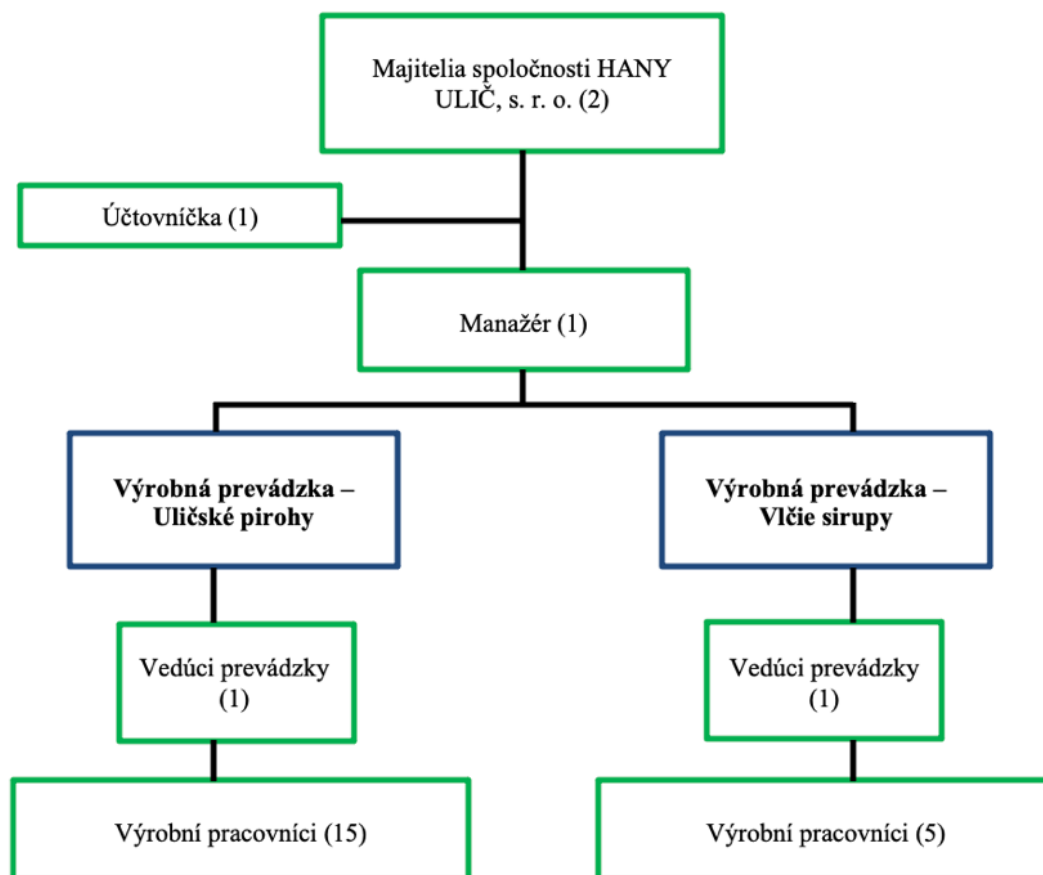


Obrázok 5 Vlieč sirupy – produkty

Zdroj: interné zdroje spoločnosti, 2023

4.1.1 Organizačná štruktúra spoločnosti

Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. zamestnáva 24 zamestnancov ktorý sú rozdelení v dvoch samostatných výrobných prevádzkach. Vedľajšie činnosti sú vykonávané v rámci administratívneho oddelenia, ktoré pokrýva jedna účtovníčka. Manažér spoločnosti riadi obidve výrobné prevádzky, pričom môžeme spomenúť že ma na starosť aj tvorbu projektov pre obe prevádzky. Organizačnú štruktúru môžeme vidieť nižšie. Pre priblíženie v rámci obrázka OŠ môžeme vidieť jednotlivé pozície a v zátvorke aj počet zamestnancov na jednotlivých pozíciách.



Obrázok 6 Organizačná štruktúra spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

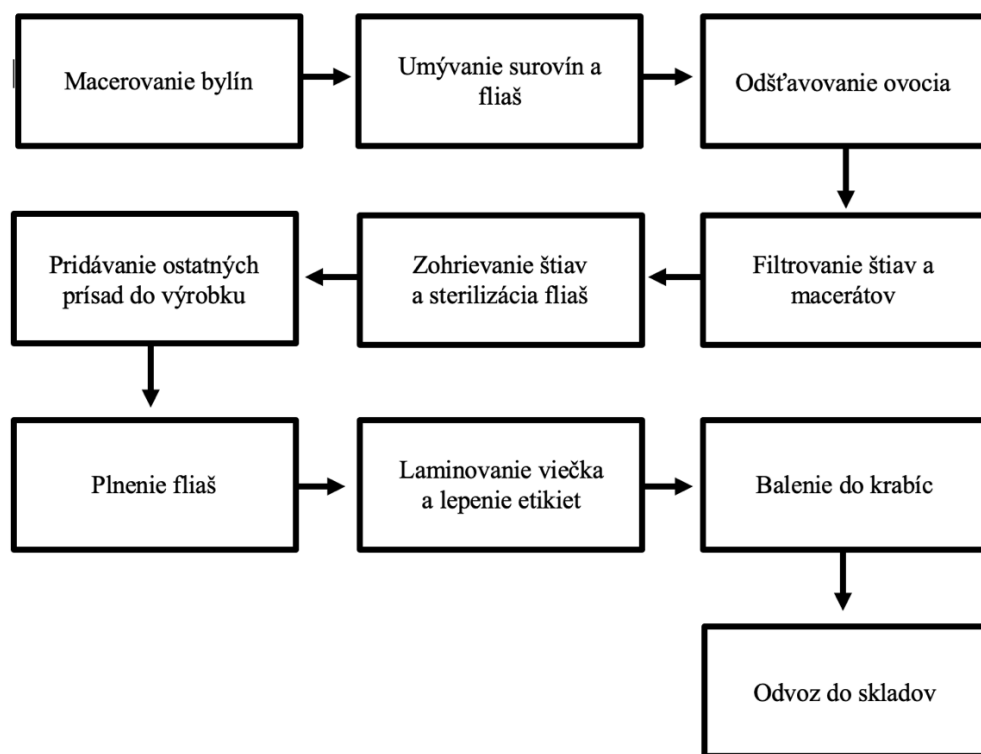
Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

4.1.2 Výrobný proces prevádzky sirupov

V súčasnosti prebieha výroba z veľkej časti ručne. Je tu veľká možnosť automatizácie, ale spoločnosť má víziu, marketingovú propagáciu a celú výrobu založenú na návrate k prírode, remeselne vyrábaným výrobkom a celkovou prepojenosťou s prírodou. Konkrétne to znamená, že výrobná prevádzka je lokalizovaná v dedine Ulič, ktorá sa nachádza v strede Národného parku Poloniny. Celý výrobný proces je založený na návrate k remeslu a domácim receptom. Výroba prebieha v krokoch ako je ručné umývanie sklenených fliaš, ručné umývanie ovocia, kus za kusom, jeho šúpanie, krájanie a následné odšťavovanie na malých odšťavovačoch a frešovačoch. Šťava z odšťaveného ovocia či zeleniny sa taktiež ručne v malých sitkách cedí, aby sa odstránila dužina. Čistá šťava sa následne zohrieva na danú teplotu, ktorá sa rôzni podľa druhu vstupnej suroviny. Ďalej sa

do zmesi pridávajú ďalšie zložky potrebné na uvarenie vybraného sirupu, alebo produktu ako sú napríklad ďalšie šťavy, maceráty, vyrovnávače chute a samozrejme cukor alebo med. Po privedení zmesi na určitú teplotu je hotový produkt pripravený na plnenie. Z každého hrnca ktorý ma dvadsaťpäť litrov vedie kohútik, z ktorého sa tekutina plní do horúcich sterilizovaných fliaš, ktoré zamestnanec po jednej zakrúca a laminuje. V poslednom kroku sa nalepuje predná aj zadná etiketa, taktiež ručne. Takto prebieha v súčasnosti dosť výrobné náročný a zdĺhavý proces. Spoločnosť je v súčasnosti schopná mesačne spracovať od štyroch do piatich ton ovocia, zeleniny a bylín, pričom z tohoto množstva vyprodukuje okolo 30 000 litrov výrobkov.

Ako je spomenuté, v súčasnosti je vo výstavbe nová výrobná hala, ktorá by mala tento proces zrýchliť, a to objemovo väčšími a efektívnejšími výrobnými prostriedkami. Tento krok by mal spoločnosti zefektívniť výrobu, priniesť k zvýšeniu výrobných kapacít, celkovej výroby a teda aj počtu výrobkov.



Obrázok 7 Výrobný postup výroby produktov pod značkou Včie sirupy

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

4.1.3 Realizované projekty spoločnosti

Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. uskutočnila viacero projektov, či už z vlastných zdrojov, ale aj z nenávratných finančných príspevkov Slovenskej republiky či Európskej únie a to na obidvoch výrobných prevádzkach. Je dôležité podotknúť, že spoločnosť od svojho vzniku nežiadala o žiaden úver ani pôžičku od komerčnej banky. Medzi takéto projekty patrí príjazdová cesta s parkoviskom, vlastné ovocné sady, prerobenie interiéru obidvoch výrobných prevádzok, výmena strechy časti budovy. Rekonštrukcia interiérov výrobných prevádzok bola jedinou výraznejšou investíciou, ktorá sa negatívne odzrkadlila vo finančnej situácii podniku v roku 2018. Ostatné malé projekty a spomínané úpravy neboli pre spoločnosť veľkou finančnou záťažou. V súčasnosti je vo fáze dokončovacích úprav prístavba k prevádzke výroby pirohov. Tento projekt bol z polovičnej časti financovaný z projektu na podporu najmenej rozvinutých okresov, patriace pod rozvoj regiónov.

Tiež je vo fáze realizácie projekt novej výrobnej prevádzky sirupov. Tento projekt zahŕňa úplne novú a omnoho väčšiu výrobnú halu, s dvoma poschodiami, kancelármi, skladmi a priestormi pre zamestnancov. Projekt „Prístavba výrobné ovocných štiav k výrobní mrazených polotovarov v obci Ulič“, zahŕňa prístavbu výrobné ovocných štiav k existujúcej výrobní mrazených polotovarov a nákup technologického zariadenia: Muštárne s elektrickým pasterom, čo umožní spoločnosti HANY ULIČ s.r.o. technologicky inovovať proces spracovania ovocia a výroby produktov z ovocných štiav a uviesť na trh nové produkty. Projekt je podporený z OPII pre rozvoj podnikania v cestovnom ruchu a súvisiacich oblastiach v najmenej rozvinutých okresoch. Ako projekt rozšírenia výrobnej prevádzky pirohov, tak aj projekt prístavby výrobné ovocných štiav pre výrobu sirupov bol financovaný z NFP.

4.1.4 Metodika realizácie projektov spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

Metodika realizácie projektov stanovuje systematické a jasné pravidla procesu riadenia projektov v spoločnosti. Od začiatku, teda identifikácie vzniku potreby tvorby projektu až po jej realizáciu. Počiatočná identifikácia zahŕňa riešenie vzniknutého problému, využitie potenciálu spoločnosti a určenie investičných priorít.

Ďalším krokom je príprava investičného projektu. Tento krok zahŕňa prípravu na všetkých úrovniach ktorých sa projekt bude dotýkať. Zahŕňa zhodnotenie finančnej

situácie podniku, finančné zhodnotenie navrhovaného projektu, ale aj nefinančnú stránku. Z doterajších skúsenosti spoločnosť vyhodnocuje ukazovateľ bonity za predchádzajúci rok ako finančný ukazovateľ dôveryhodnosti spoločnosti, ktorý je potrebný pri žiadosti o NFP. V rámci zhodnotenia finančnej stránky nového projektu to je ukazovateľ NPV a posúdenie nefinančnej stránky, teda spoločensko-ekonomickej návratnosti zahrňuje sociálne a ekologické vplyvy spoločnosti ako jej doterajšieho fungovania, tak aj vyplývajúce z realizácie nového projektu.

Ďalším krokom je realizácia samotného projektu. Zahŕňa výber dodávateľov, dokumentáciu jednotlivých úkonov pri realizácii projektov, podpisovanie zmlúv, kontrolu realizácie projektov, spoluprácu medzi jednotlivými zúčastnenými stranami a definovanie princípov transparentnej výmeny údajov medzi zúčastnenými stranami.

Posledným krokom je vyhodnotenie projektu. Tento krok zahŕňa reálne dosiahnuté výsledky, úspešnosť realizácie projektu, dopady a prínosy projektu.

Cieľom metodiky je sprehládnenie procesov plánovania projektov, zrýchlenie prípravy projektov, zvýšenie kvality pripravenosti. Opisuje úlohy ako spoločnosti, tak aj zúčastnených strán v rámci realizácie projektu.

4.1.5 Finančná analýza spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

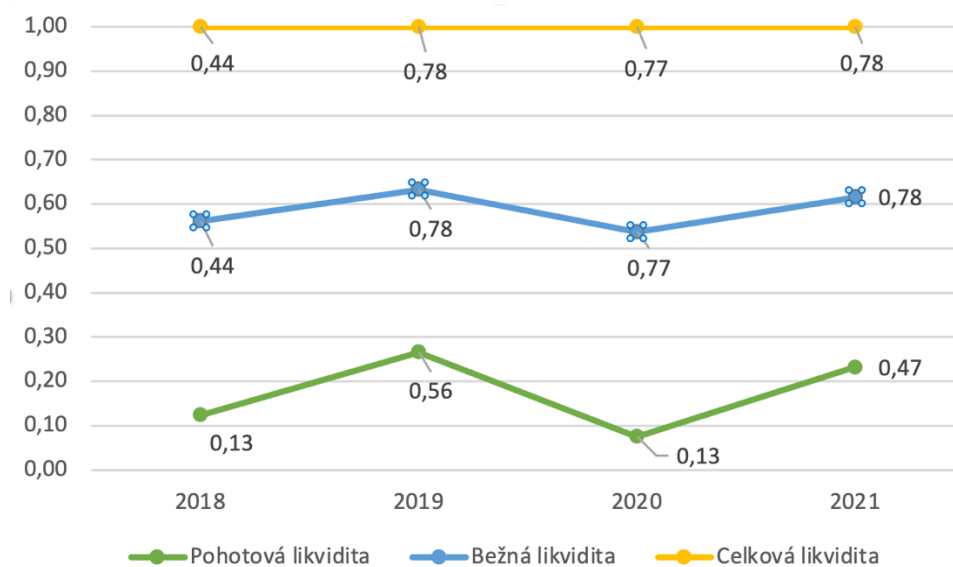
V tejto časti si priblížime analýzu finančnej situácie podniku za posledné štyri roky, a zároveň sme sa zaoberali ukazovateľom bonity spoločnosti, pretože práve tá je jednou z podmienok a najdôležitejšou časťou finančného zhodnotenia a zdravia podniku v žiadosti o výzvu na NFP. Zhodnotením posledných štyroch rokov si zároveň priblížime projekty, ktoré boli v jednotlivých rokoch realizované.

Tabuľka 1 Finančné ukazovatele HANY ULIČ s. r. o.

	2018	2019	2020	2021
ROA	-37,25%	5,67%	3,57%	2,49%
ROE	-	57,15%	17,75%	20,90%
ROS	-12,2%	1,3%	1,8%	1,1%
Pohotová likvidita	0,13	0,56	0,13	0,47
Bežná likvidita	0,44	0,78	0,77	0,78
Celková likvidita	0,44	0,78	0,77	0,78
Celková zadlženosť	111,1%	90,1%	79,9%	88,1%
Miera samostatnosti	-11,1%	9,9%	20,1%	11,9%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti, 2023

V tabuľke vyššie môžeme vidieť vývoj finančných ukazovateľov spoločnosti HANY ULIČ s. r. o. Pre potreby práce a priblíženia projektov v jednotlivých rokoch sme vybrali aj niektoré ukazovatele z jednotlivých kategórií.



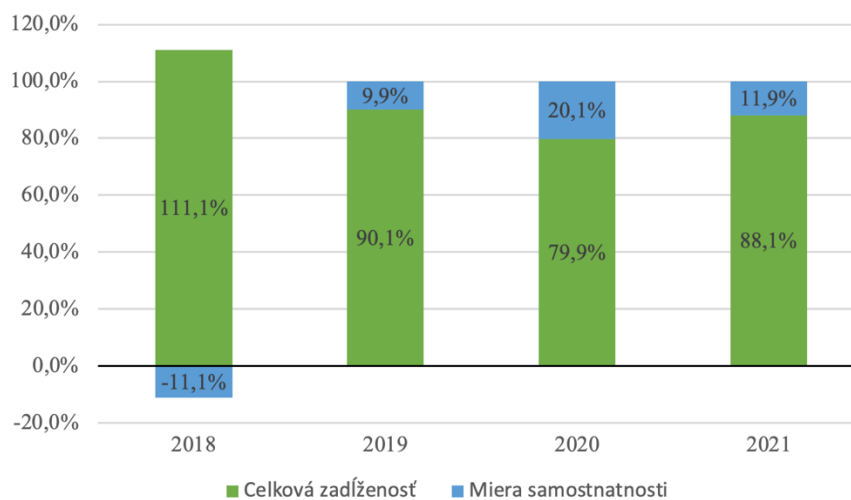
Graf 1 Ukazovatele likvidity v období 2018 – 2021

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Pohotová (okamžitá) likvidita predstavuje ukazovateľ, ktorý vyjadruje či má spoločnosť dostatok peňazí na splatenie krátkodobých záväzkov (Kotulič, et al., 2018). Napríklad v roku 2018 by spoločnosť bola schopná uhradiť svoje krátkodobé záväzky 0,13krát. To znamená, že spoločnosť by bola schopná splatiť len 13% svojich krátkodobých záväzkov.

Bežná likvidita vyjadruje, aká časť krátkodobých záväzkov je krytá pohľadávkami a finančným majetkom v prípade, že nedôjde k predaju zásob. Spoločnosť v roku 2018 kryla 44% krátkodobých záväzkov pohľadávkami a finančným majetkom.

Celková likvidita hodnotí pomer krátkodobého majetku spoločnosti ku krátkodobým cudzím zdrojom. Tá sa v našom prípade rovná bežnej likvidite, nakoľko spoločnosť nekryje svoje krátkodobé záväzky zásobami.



Graf 2 Ukazovatele zadlženosti za obdobie 2018 - 2021

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Celková zadlženosť vyjadruje do akej miery spoločnosť financuje aktíva cudzími zdrojmi (Kotulič, et al., 2018). Napr. v roku 2018 spoločnosť mala aktíva kryté cudzími zdrojmi na 111,1%, znamená to, že v spoločnosť je krytie v tomto roku cudzími zdrojmi.

Miera samostatnosti vyjadruje do akej miery spoločnosť financuje aktíva vlastnými zdrojmi, napr. v roku 2018 spoločnosť nefinancovala aktíva vlastnými zdrojmi, ale cudzími do miery 11,1%. Na rozdiel od rokov 2019, 2020, 2021, kde miera krytia cudzími zdrojmi bola vysoká, v rozpätí 79,9 -90,1 %.

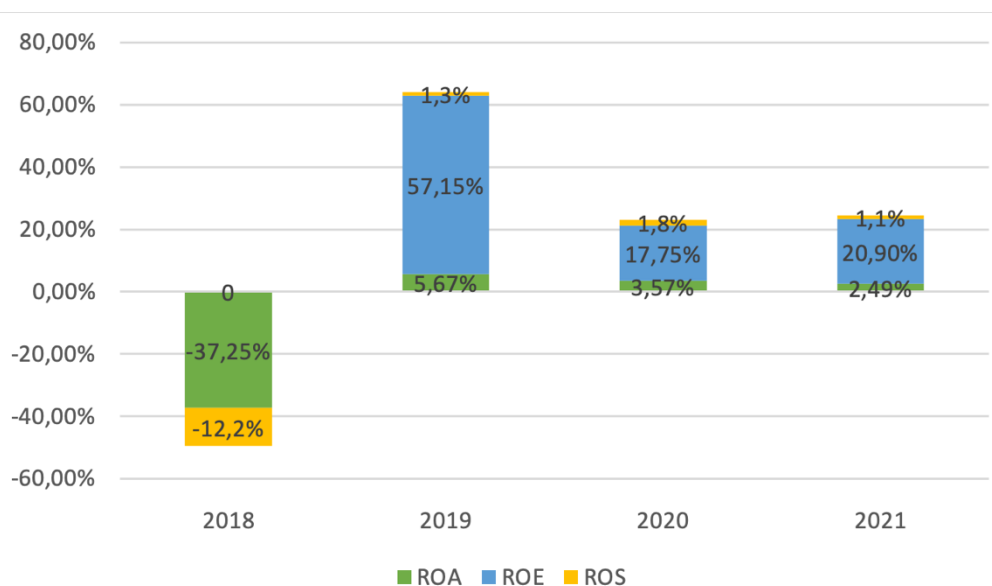
V roku 2018 spoločnosť financovala z vlastných zdrojov projekt prerábky interiéru výrobnjej prevádzky sirupov, ktorá zahrňovala komplet rekonštrukciu jednej miestnosti,

a dokúpenia lisu, regálov, veľkokapacitného nerezového drezu, a taktiež maľovanie zvyšku výrobnjej prevádzky sirupov.

V období 2019 – 2021 spoločnosť využila financovanie projektov z rôznych operačných programov a požiadala o nenávratné finančné príspevky, pričom v každom roku realizovala jeden projekt, ktorý bol z tohto zdroja financovaný. V roku 2019 to bola rekonštrukcia časti výrobnjej prevádzky pirohov, ktorá zahŕňovala vystavanie veľkokapacitného šokového zchladzovača (šokera). Tento šoker je využívaný obidvoma výrobnými prevádzkami, pričom hlavné využitie má pri výrobe pirohov, ako krok procesu výroby polotovarov, a vedľajšie využitie ako mraziarenský sklad pre niektoré zásoby surovín výrobnjej prevádzky sirupov. Tento projekt bol spolufinancovaný z operačného programu integrovanej infraštruktúry v oblasti najmenej rozvinutých okresov.

V roku 2020 spoločnosť realizovala projekt, ktorý bol zameraný na rekonštrukciu interiérových priestorov výrobnjej prevádzky pirohov. Projekt bol spolufinancovaný z OPII. Rekonštrukcia zahŕňala búranie stien pre otvorenie priestorov výrobnjej časti prevádzky, zakúpenie nového stroja na valkanie cesta, podlahy a maľovanie interiérov.

V roku 2021 spoločnosť dostala prostriedky z OPII, ktorého predmetom bola „Prístavba výrobnje ovocných štiav v výrobnji mraziarenských polotovarov v obci Ulič“. Tento projekt je doposiaľ najväčším, ktorý spoločnosť realizovala, a to ako z fonačného tak aj zo stavebného hľadiska. Projekt je vo fáze dokončovacích prác výstavby budovy. Časť spolufinancovanie z fondov EÚ bola vo výške 103 000 €, čo v rámci žiadosti o výzvu o NFP predstavovalo 85%.



Graf 3 Ukazovatele rentability za obdobie 2018 – 2021

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Ukazovateľ ROA percentuálne vyjadruje zisk, ktorý spoločnosť zarobila z 1€ aktív. Spoločnosť v roku 2018 dosiahla 37,25% straty z 1€ aktíva, dôvodom je spomínané samofinancovanie projektu rekonštrukcie výrobnjej prevádzky sirupov. V roku 2019 dosiahla 5,67% zisku z 1 € aktíva, čo je najvyššie percento za skúmané obdobie.

Ukazovateľ ROE percentuálne vyjadruje zisk, ktorý spoločnosť zarobila z 1€ vlastného imania. ROE je v roku 2018 neuvedené, nakoľko v danom roku spoločnosť mala zápornú hodnotu vlastného imania, t.j. nemala ani len to 1€ vlastného imania, z ktorého by sme mohli počítať zisk. Dôvod je spomínané financovanie rekonštrukcie výrobnjej prevádzky sirupov. Spoločnosť v roku 2019 dosiahla 57,15% zisku z 1€ vlastného imania, čo predstavuje najvyššie percento za skúmané obdobie 2018 – 2021.

ROS, ukazovateľ označovaný aj ako zisková marža, percentuálne vyjadruje zisk, ktorý spoločnosť dosiahla z 1€ tržieb (Kotulič, et al., 2018). ROS je v roku 2021 1,1% zisku z 1€ tržby. Najvyššie percento spoločnosť dosiahla v roku 2020.

4.1.6 Bonita spoločnosti

Index bonity je súčasťou podmienok pre získanie NFP v operačnom programe vývoja a inovácie. Tento ukazovateľ je hodnotený kompetentnými úradmi, pri schvaľovaní žiadosti o výzvu na NFP. V prílohe A môžeme vidieť kompletný výpočet tohto komplexného ukazovateľa, ktorý zahŕňa výpočty spojené s čistým pracovným kapitálom, aktívami, celkovými zdrojmi, cudzími zdrojmi, zásobami, hrubým ziskom, výnosmi za skúmaný rok.

Ukazovateľ hodnotenia firmy	použitý vzorec	
pomer číselného pracovného kapitálu k cudzím zdrojom krytia	$X1 = \frac{\text{ČPK}}{\text{CK}}$	0,37
Pomer celkových zdrojov krytia k cudzím zdrojom krytia	$X2 = \frac{\text{CZK}}{\text{CK}}$	1,24
Pomer hrubého zisku k celkovým zdrojom krytia	$X3 = \frac{\text{HZ}}{\text{CZK}}$	0,05
Pomer hrubého zisku k celkovým výnosom podniku	$X4 = \frac{\text{HZ}}{\text{CV}}$	0,01
Pomer stavu zásob k celkovému majetku	$X5 = \frac{\text{Z}}{\text{CM}}$	0,00
Pomer celkových výnosov podniku k celkovým zdrojom krytia	$X6 = \frac{\text{CV}}{\text{CZK}}$	3,93
Index bonity	$1,5x1+0,08x2+10x3+5x4+0,3x5+0,1x6$	1,61
Slovné zhodnotenie finančnej situácie podniku		Je dobrá

Tabuľka 2 Výpočet indexu bonity spoločnosti HANY ULIČ s. r. o.

Zdroj: vlastné spracovanie

index bonity	≤ - 2	≤ 0	≤ 1	≤ 2	≤ 3	>3
Situácia firmy	extrémne zlá	zlá	určité problémy	dobrá	veľmi dobrá	extrémne dobrá

Tabuľka 3 index bonity

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ministerstva hospodárstva SR

Bonita spoločnosti HANY ULIČ s. r. o. je na úrovni 1,61, čo znamená dobrú finančnú kondíciu spoločnosti.

4.2 Analýza výzvy na predloženie žiadosti o NFP

Po analýze podniku a preskúmaní aktuálnych a dostupných výziev v tomto roku sme pre spoločnosti vybrali najvhodnejšiu. Touto výzvou je výzva „Zvyšovanie konkurencie schopnosti MSP vo fáze rozvoja“. Výzva je zverejnená na internetovej stránke edotácie. Pre žiadanie o NFP v rámci tejto výzvy je potrebný dokument obsahujúci podnikateľský plán projektu, ktorý musí obsahovať:

- identifikačné údaje žiadateľa,

- cieľ a účel projektu, popis zamerania projektu,
- popis súčasného a požadovaného stavu spoločnosti,
- popis realizácie projektu,
- popis stavebnej časti projektu, ak je súčasťou investície,
- popis technologickej časti projektu, ak je súčasťou investície,
- popis časového harmonogramu realizácie a spôsob financovania,
- popis vstupov do výrobného procesu navrhovaného stavu,
- popis výstupov výrobného procesu navrhovaného stavu,
- popis oprávnenosti investície,

4.2.1 Základné informácie o výzve

Predmet podpory: Podpora vytvárania a rozširovania vyspelých kapacít pre vývoj produktov a služieb

Spolufinancovaný fond : Európsky fond regionálneho rozvoja

Operačný program : Výskum a inovácie

Podporné oblasti : Podpora zavádzania inovatívnych výrobných technológií, výskumná a inovačná infraštruktúra, podpora malých a stredných podnikov

Podporné (opravné aktivity) : rozvoj existujúcich MSP prostredníctvom grantov a finančných nástrojov, poskytovanie informačných a poradenských služieb pre rozvoj MSP, využitie nástrojov elektronického podnikania MSP, podpora rozvoja alternatívnych foriem podnikania, tvorba nových obchodných modelov kreatívneho priemyslu, podpora zvyšovania štandardov výkonnosti a funkčnosti MSP vrátane zelenej ekonomiky, monitorovanie podnikateľského prostredia v súlade s uplatňovaním „Think Small First“.

Použitý systém financovania: Kombinácia refundácie a pred financovania

Typ žiadateľa: mikro podnik (0-9 zamestnancov), malý podnik (10-49 zamestnancov), stredný podnik (50-249 zamestnancov) (EuroDotácie, 2023)

4.2.2 Územné obmedzenie

Žiadateľ je povinný realizovať projekt na oprávnenom území. Pre túto výzvu je oprávnená oblasť realizácie projektu v Prešovskom samosprávnom kraji. Pre posúdenie splnenia tejto podmienky poskytnutia príspevku je rozhodujúce miesto realizácie projektu, nie sídlo žiadateľa.

4.2.3 Podmienky poskytnutie NFP

Okrem vyššie spomínaných podmienok a obmedzení sú príspevky v takomto väčšom množstve peňazí obmedzené množstvom ďalších podmienok, ktoré v prípade žiadosti o NFP musia byť dodržané. Súbor podmienok, ktoré sa vzťahujú na spomínané výzvy sú overené SIEA, v rámci konaní o žiadosti o NFP podľa § 19 zákona o príspevku z EŠIF. Žiadateľ o NFP môže byť v rámci realizácie projektu skontrolovaný v ktorejkoľvek fáze projektu. Definovanie týchto podmienok je z dôvodu dosiahnuť čo najvyššiu kvalitu procesu, ktorá je vedie k prispievaniu splnenia cieľov stanovených v OP výskumu a inovácie, ktoré sú financované v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi z legislatívy EÚ a SR.

Podmienky delíme na všeobecné a špecifické. K všeobecným patria tie ktoré pokrývajú všetkých žiadateľov z operačného programu výskumu a inovácie. Špecifické podmienky sú uplatňované individuálne pri jednotlivých projektoch. Môžu k nim patriť územné obmedzenie, priemysel v ktorom spoločnosť podniká, právna forma či veľkosť podniku.

Všeobecné zmluvné podmienky o poskytnutí nenávratného finančného príspevku ďalej zahrňujú právne akty EÚ (všeobecné nariadenia, nariadenia k jednotlivým EŠIF, implementačné nariadenia), právne predpisy SR (zákon o príspevku EŠIF, zákon o rozpočtových pravidlách, zákon o finančnej kontrole a audite), Obchodný zákonník, zákon o štátnej pomoci, Občiansky zákonník, zákon o VO, nariadenia 1300 - 1303 atď. Tieto všeobecné zmluvné podmienky sú súčasťou dokumentov výzvy, konkrétne v prílohe č. 1 na stránke ministerstva financií Slovenskej republiky.

Osobitná podmienka je výber dodávateľov, ktorá je podmienená hospodárskou súťažou. Dodávateľ je vybraný na základe zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní, v súlade s podmienkami určenými vo výzve na predkladanie žiadosti o poskytnutie NFP. Dôležité je, aby dodávatelia zodpovedali technickým parametrom

určeným v špecifikácii predmetu zákazky. Pri splnení týchto kritérií ďalej rozhoduje cena, pričom vyhovujúca je čo s najnižšou cenou.

4.2.4 Oprávnenosť investície projektu

V rámci tejto výzvy sú oprávnenými žiadateľmi fyzické alebo právnické osoby podľa § 2 ods. 2 písm. a) a b) zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, t.j.: a) osoby zapísané v obchodnom registri; b) osoby, ktoré podnikajú na základe živnostenského oprávnenia, ktoré sú registrované na území SR a od vzniku ktorých ku dňu predloženia ŽoNFP uplynulo minimálne 36 mesiacov. Za začiatok podnikania sa považuje u živnostníkov dátum vydania živnostenského oprávnenia, u právnických osôb dátum zápisu do obchodného registra. V prípade osôb, ktoré podnikajú na základe živnostenského oprávnenia, musí oprávnený žiadateľ zároveň spĺňať podmienku, že za posledných 36 mesiacov (ku dňu predloženia ŽoNFP) nedošlo k prerušeniu prevádzkovania živnosti.

V rámci kritérií sa posudzuje súlad projektu s intervenčnou stratégiou OPII v príslušnej oblasti podpory. Cieľom výzvy je podporiť rozvoj podnikania a zvýšenie konkurencieschopnosti MSP v rámci endogénneho potenciálu rozvoja cestovného ruchu vo vybraných regiónoch Prešovského samosprávneho kraja v rámci Iniciatívy EK catching-up regions prostredníctvom podpory projektov zameraných na uvedenie nového alebo inovovaného produktu žiadateľa na trh alebo na inováciu produkčného procesu s potenciálom podporiť rozvoj cestového ruchu (t.j. priamym užívateľom produktu alebo služby súvisiacej s projektom môžu byť návštevníci regiónu).

Vzhľadom na zameranie výzvy a podmienku poskytnutia príspevku je oprávnenosť aktivít projektu na nový alebo inovovaný produkt, ktorý je výsledkom nového alebo inovovaného produkčného procesu, v oprávnenom území, je žiadateľ povinný preukázať súlad projektu s intervenčnou stratégiou OPII.

4.2.5 Spôsob financovania

Výška výdavkov bola stanovená na základe prieskumu trhu ako priemerná cena cenových ponúk zaradených do vyhodnotenia prieskumu trhu. Technologické zariadenie bude obstarávané ako zákazka s nízkou hodnotou. Verejné obstarávanie je ku dňu predloženia ŽoNFP v procese prípravy.

Žiadateľ je platcom DPH a má nárok na odpočet DPH, preto si v ŽoNFP ako oprávnený výdavok uplatňuje výšku výdavku bez DPH. Do finančnej analýzy vstupuje celková cena dlhodobého hmotného majetku bez DPH.

4.3 Investičný projekt

V tejto časti sa zaoberáme využitím Výzvy o predkladanie žiadosti o nenávratný finančný príspevok zameraný na podporu inovácií a technologického rozvoja a podporu konkurencieschopnosti pre spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. Projekt sme rozdelili do piatich fáz, podľa skúmanej literatúry v teoretickej časti, ktoré zároveň súhlasia s metodológiou PMI, čo je celosvetovo uznávaná metodológia štandardov. Jednotlivé fázy projektu sa môžu navzájom prelínať a ovplyvňovať.

4.3.1 Prípravná fáza

Výber správnej výzvy, špecifikovanie problému, potreby realizácie projektu, hlavný cieľ, čiastkové a investičné priority.

V tejto fáze sa podnik rozhodoval ako vyriešiť vznikajúcu potrebu pred tým ako začnú vznikať problémy a nadmerný bio odpad si bude vyžadovať náklady na spracovanie. Zvyšujúcou sa výrobou sa vytvára čím ďalej tým viac bio odpadu, ktorý začína prekračovať množstvo potrebné na využitie ako kompost v sadoch. Návrhom bude nie len spracovanie tohto bio odpadu ale aj jeho efektívne využitie. V tejto fáze si podnik jasne stanoví ciele projektu, ktoré by zmenami chcel dosiahnuť. Tiež v tejto fáze musí podnik urobiť prieskum v oblasti možných druhov financovania, v našom prípade to je študovanie a výber vhodnej výzvy o žiadosť na nenávratný finančný príspevok. Následne v tejto časti podnik po prieskume výziev podá žiadosť o výzvu, ktorá vyhovuje druhu projektu a cieľom ktoré chce podnik dosiahnuť. Taktiež musí vyhovovať veľkosťou ,oblasťou podnikania a ďalšími obmedzeniami ktoré určuje konkrétna výzva.

Spoločnosť po zhodnotení všetkých podmienok vybrala výzvu „Zvyšovanie konkurencie schopnosti MSP vo fáze rozvoja“, ktorej zameranie, obmedzenia a podmienky vyhovujú. Táto fáza zahrňuje nasledovné kroky:

- Preštudovanie výziev o NFP
- Stanovenie si cieľov projektu
- Prieskum trhu

- Finančné zhodnotenie podniku
- Podanie žiadosti
- Schválenie žiadosti
- Výber dodávateľa (prebieha formou hospodárskej súťaže)

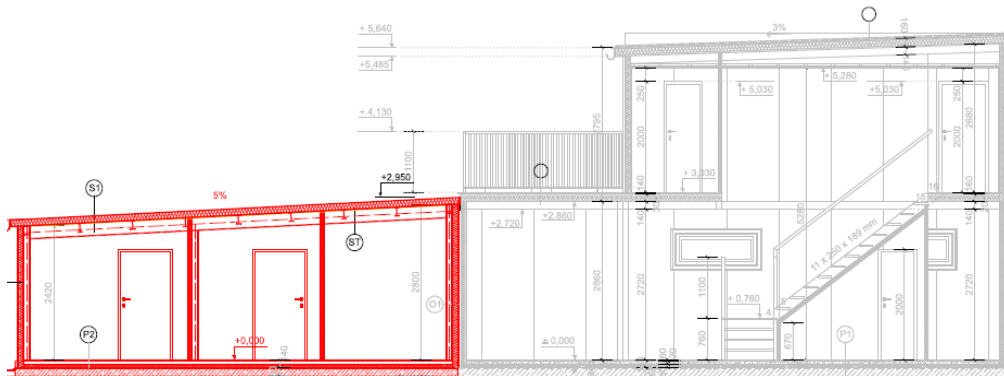
V tejto fáze si podnik definuje ciele a stavebnú a technologickú časť navrhovaného projektu.

Hlavným cieľom projektu je prístavba novej výrobnéj prevádzky, ktorá bude využívať výstupy v podobe bio odpadov z hlavnej výroby sirupov, ktoré budú spracované na výrobu nového produktu – viaczložkového džemu.

Vedľajšie ciele, ktorými dosiahne spoločnosť hlavný cieľ:

- Vypracovanie stavebnej časti projektu (stavebného plánu)
- Stanovenie technického zabezpečenia
- Vypracovanie finančnej analýzy
- Popis výrobných procesov spojených s projektom

Stavebná časť projektu je prístavba k výrobní ovocných štiav s celkovou rozlohou zastavanej plochy 96 m², ktorú môžeme vidieť na obrázku 8. Prístavbu tvorí jednoduchá hmotová skladba tvorená kvádrmi s pôdorysom tvaru obdĺžnika. Objekt bude priamo napojený na výrobu ovocných štiav cez dverný otvor ústiaci do chodby, ktorá nadväzuje na miestnosť pre spracovanie, kde sa hotové výrobky budú skladovať. Miestnosť spracovania bude napojená na expedíciu. Prístavba bude napojená z hlavného rozvážača objektu výrobné ovocných štiav. V budove prístavby budú umiestnené zariadenia na prípravu ovocných džemov.



Obrázok 8 želaný stav novej výrobnéj prevádzky

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosť, 2023

Technologická časť predstavuje 4 stroje, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov, a to výroba nového výrobku – viaczložkového džemu, ku ktorej sú potrebné stroje ako plnička na džem, lekvár a marmelády, drvič a lis na ovocie v jednom zariadení a univerzálny nerezový mobilný kotol na džem. V rámci vedľajších činností výrobného prevádzky a to výsadby a sušenia bylín to je sušička na byliny.

Zvýšenie efektívnosti výrobného procesu pri spracovaní odpadov z ovocia bude zabezpečené zavedením nových, inovatívnych a automatizovaných zariadení, ktoré v spracovateľskom procese prinesú výraznú úsporu času, pracovnej sily a zjednodušia výrobný proces. Mechanické zariadenie uľahčí prácu zamestnancov a urýchli proces spracovania ovocia. V súčasnosti sa na odšťavovanie využívajú stroje s výkonom 40 kg/hodinu, no zakúpením nového zariadenia sa kapacita navýši niekoľkonásobne. Automatické miešadlo nahradí náročnú fyzickú prácu zamestnancov, ktorí sa môžu venovať ďalšej činnosti vo výrobnom procese. Nákup novej technológie v plnej miere inovuje jeho výrobný proces. Popis technológie:

1. Plnička na džem, lekvár, marmelády, kečup

Zariadenie slúži k plneniu substancií s kúskami ovocia a je vhodné na automatické dávkovanie a stáčanie džemu a marmelády. Zariadenie bude disponovať variabilným nastavením a bude ľahko programovateľné pre všetky veľkosti pohárov, resp. fliaš. Zároveň bude možné nastaviť automatické spustenie plnenia po priložení konkrétneho pohára, čo zabezpečí plynulosť výrobného procesu. Plnenie bude možné nastaviť s presnosťou, ktorá takmer úplne eliminuje akékoľvek odpady. V súčasnosti podnik využíva ručné plnenie. Zakúpením automatickej plničky dosiahne spoločnosť zvýšenie počtu naplnených pohárov, zvýšenou kapacitou podporí zámer rozšírenia výroby, zefektívni pracovný postup a technickými parametrami inovuje technologický park v plnej miere.

2. Drvič a lis na ovocie v jednom zariadení

Zariadenie s kapacitou minimálne 500 kg za hodinu zabezpečí zefektívnenie výrobného procesu vo veľkom rozsahu, nakoľko sa v jednom zariadení dokáže ovocie podrviť a zároveň vylisovať, čo vo vysokej miere zefektívni pracovný proces. Mechanické zariadenie uľahčí prácu zamestnancov a zároveň inovuje výrobný proces, čo pre spoločnosť predstavuje významný prínos. Keďže v súčasnosti sa na odšťavovanie

využívajú stroje s výkonom 40 kg/ hodinu, zakúpením nového zariadenia sa kapacita navýši niekoľkonásobne.

3. Univerzálny nerezový kotol na džem s miešadlom

Univerzálny kotol na varenie s objemom aspoň 150l a s miešadlom môže spoločnosť využiť pri spracovaní ovocia za účelom navýšenia výrobných kapacít. V súčasnosti sú používané elektrické hrnce s manuálnym ventilom k plneniu s kapacitou 25l. Aby spoločnosť pokryla svoje aktuálne výrobné kapacity musia súčasne bežať 4 takéto hrnce, ktoré obsluhujú 4 zamestnanci. Automatické miešadlo nahradí náročnú fyzickú prácu zamestnancov, ktorí sa môžu venovať ďalšej činnosti vo výrobnom procese. Inovácia výrobného procesu zaradením menovaného zariadenia sa prejaví v zjednodušení a zrýchlení spracovania ovocia.

4. Sušička potravín

Výkonná priemyselná sušička potravín suší ovocie, zeleninu, mäso a iné potraviny v rekordnom tempe a vyrába tak lahodné, trvanlivé pochúťky a suroviny. S enormným vykurovacím výkonom 2400 W a rovnomerným rozložením tepla sa sušička potravín postará o to, že v potravinách neostane žiadna voda a že čas sušenia bude krátky.

4.3.2 Plánovacia fáza

V tejto fáze podnik vytvára podrobné plány na to aby dosiahol stanovené ciele a to čo najefektívnejšie. Tiež je potrebné podotknúť že táto fáza sa prelína s prvou fázou, pričom plánovanie projektu začalo definovaním cieľov projektu. Výsledkom tejto fázy je vypracovaný časový plán, ktorý je graficky znázornení pomocou Ganttovho diagramu na obrázku 9.

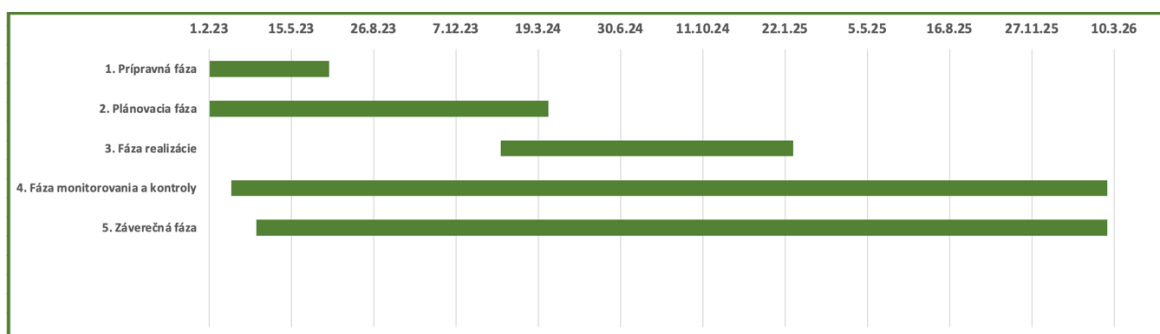
A. Časový plán realizácie projektu

Ganttow diagram sme vytvorili podľa tabuľky č. 4 v ktorej máme zobrazené trvanie jednotlivých fáz projektu. Tento plán sme rozdelili do 5 fáz životného cyklu projektu a v jednotlivých fázach určili body, ktoré obsahujú jednotlivé fázy.

Tabuľka 4 Časový plán realizácie projektu

Krok projektu	Začiatok úlohy	Koniec úlohy	Dni do dokončenia
1. Prípravná fáza	1.2.2023	1.7.2023	150
2. Plánovacia fáza	1.2.2023	1.4.2024	425
3. Fáza realizácie	1.2.2024	1.2.2025	366
4. Fáza monitorovania a kontroly	1.3.2023	1.3.2026	1096
5. Záverečná fáza	1.4.2023	1.3.2026	1065

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023



Obrázok 9 Gantt diagram realizácie projektu

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

1. Prípravná fáza

- ✓ Preštudovanie výziev o NFP
- ✓ Stanovenie cieľov projektu
- ✓ Prieskum trhu
- ✓ Finančné zhodnotenie podniku
- ✓ Podanie žiadosti
- ✓ Schválenie žiadosti
- ✓ Vypracovanie stavebnej časti projektu (stavebný plán)
- ✓ Stanovenie technického zabezpečenia

- ✓ Vypracovanie finančnej analýzy (bonita spoločnosti)
- ✓ Popis výrobných procesov spojených s projektom

2. Plánovacia fáza

- ✓ Hospodárska súťaž o dodávateľov jednotlivých potrieb
- ✓ Rozhodovanie o výbere dodávateľa
- ✓ Výber dodávateľa
- ✓ Špecifikácia zmluvných podmienok zainteresovaných strán
- ✓ Podpis zmlúv a potrebnej dokumentácie

3. Fáza realizácie

- ✓ Začatie výstavby budovy
- ✓ Čerpanie NFP
- ✓ Odovzdávanie dokumentácie príslušným orgánom
- ✓ Monitorovanie a kontrola výstavby
- ✓ Dokončenie výstavby
- ✓ Implementovanie technologických zariadení

4. Fáza monitorovania a kontroly

- ✓ Porovnanie výsledkov so stanovenými cieľmi
- ✓ Kontrola výsledkov a dodržanie výsledkov
- ✓ Zabezpečenie spokojnosti zúčastnených strán
- ✓ Zaúčanie zamestnancov pri nových technologických zariadeniach
- ✓ Kontrola zamestnancov

5. Záverečná fáza

- ✓ Formálne dokončenie projektu (uzatvorenie zmlúv, odovzdanie dokumentácie)
- ✓ Vykonanie hodnotenia efektívnosti projektu
- ✓ Záverečné preskúmanie projektu

B. Finančný plán

Finančná analýza žiadosti o výzvu k NFP obsahuje viac dokumentov, ktoré sú stanovené ako podmienka žiadosti, tak nám dodávajú komplexný pohľad na finančnú stránku projektu.

Spoločnosť vytvorila rozpočet projektu, spolufinancovanie nenávratným finančným príspevkom a predikciu cash flow investičného projektu. Taktiež sme sa pozreli na ukazovateľ ROI a dobu návratnosti investičnej čiastky spoločnosti a ČSH investičného projektu.

Tabuľka 5 Náklady na investičný projekt

Položka	Množstvo	N v eurách
Zemné práce	1	8 000
Elektromontážna	1	1 600
Výstavba budovy	1	42 900
Plnička na džem, lekvár a marmelády	1	7 800
Drvič a lis na ovocie v jednom zariadení	1	6 200
Univerzálny nerezový mobilný kotol na džem	1	15 100
Sušička na byliny	1	1 060
Spolu	1	82 660

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Celková výška investičných nákladov projektu, ktoré bezprostredne súvisia s realizáciou projektu predstavuje sumu 82 660,- eur bez DPH. Žiadateľ je platcom DPH a má nárok na odpočet DPH, preto si v ŽoNFP ako oprávnený výdavok uplatňuje výšku výdavku bez DPH. Do nákladov investičného projektu uvádzame vznik celkových investičných nákladov na stavebné práce v súlade s harmonogramom projektu v roku 2023. Hlavná aktivita projektu „Zvyšovanie konkurencie schopnosti MSP vo fáze rozvoja“ spočíva aj v obstaraní nového technologického zariadenia pre výrobu ovocných viac zložkových džemov.

Skupina výdavkov 022 – Samostatné hnuiteľné veci a súbory hnuiteľných vecí zahrňuje plničku na džem, drvič a lis na ovocie v jednom zariadení, univerzálny nerezový kotol na džem, sušička na byliny, ktoré bude umiestnené v prístavbe zrealizovanej v rámci projektu. Výška výdavku bola stanovená na základe prieskumu trhu ako priemerná cena cenových ponúk zaradených do vyhodnotenia prieskumu trhu. Technologické zariadenie bude obstarávané ako zákazka s nízkou hodnotou. Verejné obstarávanie je ku dňu predloženia ŽoNFP v procese prípravy.

Celková výška investičných výdavkov projektu na obstaranie novej technológie, ktoré bezprostredne súvisia s realizáciou projektu predstavuje sumu 30 160 eur bez DPH.

Celková výška investičných výdavkov projektu na stavebnú časť, ktorá bezprostredne súvisí s realizáciou projektu predstavuje sumu 52 500 eur bez DPH.

Tabuľka 6 Výška spolufinancovania projektu

Celková výška oprávnených výdavkov:	82 660
Percento spolufinancovania zo zdrojov EÚ a SR:	80,00%
Žiadaná výška nenávratného finančného príspevku:	66 128
Výška spolufinancovania z vlastných zdrojov:	16 532

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Nenávratný finančný príspevok je vo výške 80 % a spolufinancovanie je vo výške 20 %, ktoré bude žiadateľ, spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. financovať z vlastných zdrojov. Jednotlivé sumy súvisiace so spolufinancovaním môžeme vidieť v tabuľke 6.

Tabuľka 7 Cash - flow predikcia investičného projektu

Cash-flow (predikcia investičného projektu)									
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Výnosy		7300	16500	25700	34500	38700	39700	41800	43500
Náklady	Spotreba materiálu	750	1910	3780	4100	4100	4100	4100	4100
	Energie	120	250	250	250	250	250	250	250
	Služby	2800	1500	450	450	450	450	450	450
	Mzdy a odvody	8640	17280	17280	17280	17280	17280	17280	17280
	Ostatné náklady	1950	3900	3900	3900	3900	3900	3900	3900
	Náklady celkovo	14260	24840	25660	25980	25980	25980	25980	25980
	VH pred zdanením	-6960	-8340	40	8520	12720	13720	15820	17520
	Daň z príjmov	0	0	8,4	1789,2	2671,2	2881,2	3322,2	3679,2
	VH po zdanení	-6960	-8340	31,6	6730,8	10048,8	10838,8	12497,8	13840,8

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Predikciu cash-flow na obdobie 2025 – 2032, teda na osem rokov prevádzky novej výroby sme vytvorili na základe súčasných nákladov spojených s výrobou sirupov, ktoré spoločnosť má. Výnosy boli zhotovené na základe súčasného množstva bio odpadu, ktorý vzniká spoločnosti z výroby sirupov a je hlavnou surovinou novej výroby. Môžeme vidieť že zisk z výroby spoločnosť začne produkovať.

Tabuľka 8 Výpočet ROI a doby návratnosti

Výška spolufinancovania z vlastných zdrojov:	16532								
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Výnosy	7300	16500	28700	34500	38700	39700	41800	43500	
Náklady	14260	24840	25660	25980	25980	25980	25980	25980	
Zisk/strata	-6960	-8340	3040	8520	12720	13720	15820	17520	
ROI	-42,10%	-50,45%	18,39%	51,54%	76,94%	82,99%	95,69%	105,98%	
Doba návratnosti	-2,38	-1,98	5,44	1,94	1,30	1,20	1,05	0,94	

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Návratnosť investície vypočítame ako podiel zisku, prípadne straty na celkových nákladoch investície (kolektív, 2009). Nakoľko cieľom spoločnosti je dosiahnuť primárne návrat časti, ktorá je samofinancovaná, celkové náklady investície sú vo výške spolufinancovania z vlastných zdrojov. Ukazovateľ ROI a doba návratnosti nie sú

podmienkou žiadosti o NFP, preto sme výpočty týchto dvoch ukazovateľov prispôbili len potrebám spoločnosti HANY ULIČ s. r. o. V prípadoch, kedy je ROI záporné v rokoch 2025 a 2026 investícia nie je návratná, nakoľko podnik dosiahol stratu.

DNI je časovým rámcom, ktorý sa používa na vyhodnotenie, ako dlho bude trvať, kým sa investícia vráti. Normálne by sa očakávalo, že investícia bude schopná generovať príjmy, ktoré pomôžu pokryť náklady a vrátia investíciu do pomerne krátkeho času, obvykle do niekoľkých rokov. Ak by doba návratnosti bola príliš dlhá, investícia by nebola príliš efektívna a mohla by byť považovaná za nevýhodnú. Nakoľko prvé dva roky spoločnosť neprináša návratnosť, čo sa v treťom roku mení. Dobu návratnosti s dosahovaním ziskov v treťom roku považujeme za dobrú investíciu.

Tabuľka 9 Čistá súčasná hodnota projektu

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Výnosy	7300	16500	28700	34500	38700	39700	41800	43500
Náklady	14260	24840	25660	25980	25980	25980	25980	25980
Zisk/strata	-6960	-8340	3040	8520	12720	13720	15820	17520
Diskontná sadzba						0,0306		
Čistá súčasná hodnota						44 691,66 €		

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Pre úpravy budúcich hodnôt príjmov a výdavkov (prevádzkových alebo investičných), alebo pre potreby súčasnej hodnoty sa proces úpravy určuje diskontovanie. V rámci výpočtov finančnej analýzy projektu určujú nariadenia žiadosti o výzvy o NFP tzv. reálnu diskontnú sadzbu doporučenú Európskou komisiou. Táto sadzba je od 01. 03. 2023 pre Slovenskú republiku určená vo výške 3, 06 % (Európska komisia, 2023)

Podľa prílohy č. 1 žiadosti o NFP: „V závislosti od použitia referenčnej sadzby sa musia k tejto základnej sadzbe naďalej pripočítavať príslušné marže, ako je stanovené v uvedenom oznámení. V prípade diskontnej sadzby to znamená zvýšenie o maržu 100 základných bodov. Nariadenie Komisie (ES) č. 271/2008 z 30. januára 2008, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie (ES) č. 794/2004, stanovuje, že pokiaľ nie je osobitným rozhodnutím stanovené inak, úroková sadzba pre vymáhanie štátnej pomoci sa tiež vypočíta pripočítaním 100 základných bodov k základnej sadzbe“ (Ministerstvo financií, 2022).

Čistá súčasná hodnota predstavuje rozdiel medzi súčasnou hodnotou príjmov a súčasnou hodnotou nákladov v čase. Nakoľko čistá súčasná hodnota projektu je vo výške 44 691,66 €, znamená to, že investícia je zisková.

4.3.3 Fáza realizácie

Úlohy fázy realizácie sú spomenuté vyššie v časti finančný plán. Hlavnými časťami je začatie výstavby, čerpanie NFP a dokončenie všetkých častí výstavby.

Táto časť sa taktiež prelína s fázou monitorovania a kontroly, pretože počas celej realizácie, a teda výstavby, zavedenia technológií a ďalších prác je potrebná priebežná kontrola. Zo strany spoločnosti je kontrola v ich záujme, pre úspešné dokončenie projektu, no zo strany OPII a jeho zodpovedajúcich orgánov a osôb je kontrola povinná. Táto kontrola zahŕňa dokumentáciu realizácie projektu, následné postupné uvoľňovanie finančného príspevku, a to v súlade so všetkými spomínanými podmienkami výzvy.

4.3.4 Fáza monitorovania a kontroly

V tejto fáze je po dokončení realizácie projektu povinnosťou spoločnosti zabezpečiť všetky potrebné kroky a časti komplexnej kontroly všetkých častí projektu. Hlavné úlohy sú porovnanie skutočného výsledku so žiadaným a komplexné zhodnotenie projektu.

No ako môžeme vidieť aj v časovom pláne, kontrola a monitorovanie prebieha od začiatku projektu, a bude prebiehať aj po realizácii projektu. Postupy a procesy kontroly je potrebné implementovať aj po skončení projektu, a to ako na zamestnancoch, tak aj na samotnom procese výroby. Každá výzva o NFP má v podmienkach určené obdobie kontroly a monitorovania úspešnosti projektu. Kontrolu vykonávajú príslušné poverené osoby zodpovedných orgánov, v pravidelných intervaloch, aby boli výsledky porovnateľné, a následne je vytváraná monitorovacia správa, ktorá je poskytnutá spoločnosti čerpajúcej NFP.

4.3.5 Záverečná fáza

V záverečnej fáze sú uzatvorené všetky zmluvy a spoločnosť musí zabezpečiť kompletnú dokumentáciu realizácie projektu od všetkých zúčastnených strán, ktoré sú následne doložené na kontrolu oprávneným orgánom, či nedošlo k nejakému zneužitiu

a pochybnostiam čerpania NFP. Taktiež je vykonáva konečné hodnotenie efektívnosti projektu a spracovala záverečnú administratívu. Majiteľ spoločnosti musí poskytovateľovi NFP oznámiť ukončenie a uzatvorenie projektu. V niektorých prípadoch čerpania NFP je formálnym ukončením investičného projektu žiadosť o čerpanie celej čiastky príspevku, a teda projekt je ukončený dňom prijatia NFP žiadateľom. V našom prípade prebieha čerpanie príspevku počas realizácie projektu.

5 Diskusia

Príbeh predáva. Silnou stránkou celého projektu a garanciou jeho udržateľnosti sú dobré meno spoločnosti HANY ULIČ s. r. o., skúsenosti, znalosť odvetvia, know-how manažmentu, zamestnancov spoločnosť a už úspešne fungujúca výroba známeho produktu – Vlčie sirupy. Veľmi dôležitý je tiež už rokmi zavedený systém podpory predaja, distribúcie a marketingu prostredníctvom oficiálneho distribútora, znalosť trhového prostredia a správania sa cieľových skupín.

Výhody:

- Nový výrobok – uspokojenie nárokov zákazníkov, kde spoločnosť môže tento produktový rád ďalej rozvíjať, a tým zaujať širší okruh zákazníkov
- Zvýšenie tržieb
- Zvýšenie konkurencieschopnosti
- Zvýšenie efektívnosti výroby
- Udržateľná výroba – realizáciou tohto projektu spoločnosť využije koncept ekologickej výroby „z kolísky do kolísky“
- Zlepšenie mena spoločnosti – vďaka ekologickom zefektívnení výroby
- Technologická inovácia
- Podpora cestovného ruchu v okrese Snina

Nevýhody:

- náklady spojené s implementáciou nových technológií a zaúčaním zamestnancov,
- vyššie náklady spojené s propagáciou nového výrobku
- nepredvídané náklady spojené s údržbou nových technologických zariadení
- nové pravidlá zdravia a bezpečnosti pri práci, súvisiace s novou výrobou a novými strojmi

Je dôležité priblížiť si aj riziká, ktoré môžu nastať ako počas, tak aj po realizácii investičného projektu. K týmto predpokladaným rizikám zaradíme riziko spojené s vojenským konfliktom, ekonomické, ekologické, trhové či legislatívne riziká.

Pri realizácii projektu môže nastať veľké množstvo problémov spojených so zainteresovanými stranami, či s čerpaním NFP. V procese výstavby môže dôjsť k oneskoreniu v dôsledku nepredvídaných okolností, nepriaznivého počasia, pracovnými spormi či problémami s dodávateľmi. Tieto problémy môžu následne viesť k oneskoreniu realizácie celého projektu. Tento faktor vedie k sekciám a pokutám plynúcich z podmienok spojených s NFP

Riziko spojené s vojenským konfliktom je v dnešnej dobe bližšie, ako by sme si predstavovali a priali. V kontexte posledného roka, kedy vojnový konflikt prebieha v susediacej krajine so Slovenskom, a kedy vplyv tohto konfliktu prechádza aj cez hranice v podobe migrantov, či hmotnej a finančnej pomoci je toto riziko pre spoločnosť nemalé. Spomenieme aj to, že lokalizácia výrobnjej prevádzky je 5 km od hraníc Ukrajiny, kde prebieha v súčasnosti vojnový konflikt.

Ďalším nemalým rizikom je trhové riziko. Na trhu môžu spoločnosti konkurovať spoločnosti s podobným zameraním, kedy vzniká podobnosť spojená s kvalitou výrobku. No taktiež pri substitútoch existujú výrobky s nižšou cenou. Cena je v dnešnej dobe zvyšujúcej sa inflácie a cenami potravín dôležitým kritériom pre spotrebiteľa pri nakupovaní. Tu môžeme vidieť prepojenie s rizikom súvisiacim s preferenciami spotrebiteľov, pretože pri našom výrobku, kde sa spoločnosť zameriava na bio výrobu je konečný spotrebiteľ dosť úzko špecifikovaný. To môže viesť k tomu, že nebudú docielené prognózy dopytu po novom výrobku.

Environmentálne – legislatívne riziko môže byť spojené s regulačnými podmienkami, ktoré môžu byť sprísňované ako Slovenskou republikou, tak aj Európskou úniou.

Záver

Diplomová práca je zameraná na projekt ako nástroj zmeny v podniku. Skúmanou spoločnosťou v tejto práci je HANY ULIČ s. r. o., ktorej výroba prebieha v dvoch výrobných prevádzkach. Výroba pirohov a výroba bio sirupov. V tejto práci sa bližšie venujeme výrobnému procesu sirupov. Pre výrobnú prevádzku bio sirupov sme navrhli investičný projekt zameraný na využitie bio odpadu, produkovaného v spomínanej výrobe. Tento návrh nového projektu sa stal cieľom diplomovej práce, a to z dôvodu, že rieši problémy vznikajúce s výrobným procesom.

K naplneniu cieľa práce bolo potrebné preskúmanie problematiky z teoretického hľadiska, kde sme si priblížili projektový manažment, pod ktorý spadá problematika samotného projektu a jeho fáz. Taktiež bolo potrebné podať opis teórie spojenej s investíciou, a hodnotením investičných projektov. V poslednej časti teoretickej časti sme sa dotkli problematiky Kaizen a to z dôvodu vedľajších cieľov projektu.

Predmetom projektu je prístavba novej výrobnéj prevádzky, ktorej hlavnou činnosťou je výroba viaczložkových džemov, pričom hlavnou vstupujúcou surovinou je bio odpad zo súčasnej výroby bio sirupov. Vedľajšími činnosťami výroby je výsadba bylín na nevyužitých plochách sádov spoločnosti, a zároveň ich sušenie. Tieto výrobky budú následne vstupovať znova do súčasného výrobného procesu sirupov. Týmto zefektívnením výroby, by spoločnosť dosiahla udržateľnú výrobu, zameranú na koncept „z kolísky do kolísky“, tým takzvané „uzatvorila cyklus výroba“ výrobnéj prevádzky sirupov.

Výdavky na projekt predstavujú výstavbu budovy a kúpu nových technologických zariadení ako je plnička na džem, lekvár a marmelády, drvič a liv v jednom zariadení, univerzálny nerezový mobilný kotol na džem a sušičku na byliny. Tieto výdavky budú kryté spolufinancovaním z výzvy operačného programu výskumu a inovácie formou NFP. Financovanie zahŕňa podanie žiadosti na výzvu v spomínanom OP, ktorú sme si priblížili v časti výsledky práce. Jedná sa o výzvu „Zvýšenie konkurencieschopnosti MSP vo fáze rozvoja“. Výška oprávnených výdavkov na spomínané položky je 82 660 eur, pričom výška spolufinancovania zo zdrojov SR a EÚ je 80%, a teda zvyšných 20% si spoločnosť samofinancuje z vlastných zdrojov.

Projekt sme rozdelili do 5 fáz, ktoré máme priblížené v kapitole výsledky práce. V jednotlivých fázach sme stanovili hlavné úlohy a kroky, ktoré tieto fázy obsahujú.

Taktiež sme vytvorili finančný a časový plán realizácie investičného projektu. Časový plán sme graficky zobrazili v Ganttovom diagrame a vo finančnom pláne sme sa venovali finančnému zhodnoteniu projektu, pričom kľúčovým ukazovateľom pre podanie žiadosti o NFP je ukazovateľ bonity spoločnosti a ČSH projektu, ktorá je diskontovaná podľa podmienok žiadosti o NFP tzv. reálnu diskontnou sadzbou doporučenou Európskou komisiou. Táto sadzba je od 01. 03. 2023 pre Slovenskú republiku určená na výšku 3, 06 %. Ku schváleniu žiadosti o NFP prispievajú skutočnosti, resp. silné stránky ako príbeh spoločnosti, udržateľnosť výroby, teda ekologické benefity projektu, skúsenosti a znalosti odvetvia, know-how manažmentu spoločnosti a už úspešná značka „Vlčie sirupy“.

Výsledkom práce je projekt, ktorý hodnotíme úspešne na viacerých úrovniach. Doba návratnosti projektu nám ukazuje, že čiastka samofinancovania spoločnosťou začne byť ziskový v treťom roku životnosti výrobnéj prevádzky. ČSH návrhu projektu za sledované obdobie 2025 – 2032 je 44 691,66 €, čo znamená, že investícia je zisková.

Neprehliadnuteľnou prednosťou projektu je jej ekologická stránka, ktorá tvorí podstatu novej výroby. Hlavnou zložkou nového výrobného procesu je bio odpad, v podobe dužiny, zo súčasného výrobného procesu sirupov. Pokrytie nevyužitej hospodárskej plochy výsadbou bylín v sadoch s ovocnými stromami a krami a ich následný vstup do výroby sirupov.

V konečnom dôsledku sme v rámci navrhovaného investičného projektu skombinovali investíciu ktorú predstavuje výstavba novej výrobnéj prevádzky. Malé zmeny predstavuje výsadba bylín a sušenie bylín, ktoré sú ale veľmi efektívnym krokom.

Tento projekt môže byť v prvom rade obrovským prínosom pre spoločnosť HANY ULIČ s. r. o., no prínosy presahujú aj do sociálneho vplyvu v danej oblasti. Spoločnosť sa nachádza v oblasti, ktorá je označená ako „hladová dolina“, kvôli nedostatku pracovných príležitostí (Fedič, 2007). Spoločnosť HANY ULIČ s. r. o. sa stala v posledných rokoch druhým najväčším zamestnávateľom v tejto oblasti. Úspešnosť navrhovaného investičného projektu môže prispieť k tvorbe nových pracovných miest, čo považujeme za ďalšiu výhodu pri úspešnom schválení žiadosti o NFP.

Tieto faktory prispievajú k predpokladu úspešnosti investičného projektu. Spoločnosť môže dosiahnuť zvýšenie konkurencieschopnosti, získanie nových zákazníkov, podporí cestovný ruch v okrese Snina, zefektívni výrobný proces existujúcej výroby, dosiahne technologickú inováciu zariadení a zvýši hodnotu mena spoločnosti.

Bibliografické zdroje

1. BEATTIE, A. *How to Calculate Return on Investment (ROI)*. Investopedia. 2022. [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na:
<<https://www.investopedia.com/terms/r/receivableturnoverratio.asp>>
2. BODIE, Z., - KANE, A. - Marcus, A. *Investments*. New York: McGrawhill. 2014. 10. vydanie. 1080 s. ISBN 978-0-07-786167-4.
3. Čistá súčasná hodnota (NPV - Net Present Value). In: ManagementMania.com [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na:
<<https://managementmania.com/sk/cista-sucasna-hodnota>>
4. DOLEŽAL, J. a kolektív. *Projektový management podľa IPMA*. Praha: Grada Publishing a. s. 2012. 2. aktualizované vydanie. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
5. DOLEŽAL, J. a kolektív. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. 2016. 1. vydanie. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
6. DVOŘÁK, D. - MAREČEK, M. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press. 2017. 1. vydanie. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.
7. FINLEY, S. *Credit Scoring Response Modelling and Insurance Rating*. New York: Palgrave Macmillan. 2009. 295 s. ISBN 978-0-230-57704-6.
8. GRZNÁR, M. a kolektív. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva. 2011 2. vydanie. 260 s. ISBN 978-80-8939-35-0
9. IMAI, M. *GEMBA KAIZEN*. Brno: Computer Press, a. s. 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
10. IMAI, M. *KAIZEN*. Brno: Computer Press, a. s. 2004. 274 s. ISBN 80-251-0461-3.
11. IPMA, *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio*
12. KOTULIČ, R.- KIRÁLY, P. – RAJČÁNIOVÁ, M. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Wolters Kluwer. 2018. 3. prepracované, doplnené vydanie. 227 s. ISBN 978-80-8168-889-8.
13. KRCHOVÁ, H. *Praktický projektový manažment*. Strašnice: Wolters Kluwer. 2019. 280 s. ISBN 978-80-7598-466-1.
14. MAJTÁN, M. *Projektový manažment*. Bratislava: Sprint dva. 2009. 299 s. ISBN 978-80-98393-05-3.

15. Management, Issue. 2009. 2. vydanie, str 1-23.
16. Management. Zurich: International Project Management Association. 4. vydanie. 2015. 432 s. ISBN 978-94-92338-01-3.
17. MAURER, R. One Small Step Can Change Your Life - THE KAIZEN WAY. New York: WORKMAN PUBLISHING. 2014. 152 s.
18. MEREDITH, J. - SHAFER, S. Project Management. Boston: Lise Johanson. 2021. 544 s. ISBN 978-11-19803-83-6.
19. MIKLOŠÍK, A. - HVIŽDOVÁ, E. Základy projektového manažmentu v obchode a marketingu. Bratislava: EKONÓM. 2013. ISBN 978-80-225-37-47-6.
20. Ministerstvo hospodárstva SR. *Usmernenia k postupu určenia bonity subjektu v rámci dopytovo orientovaných projektov. 2018.* [online]. [cit. 2023-25-04]. Dostupné na: <<https://www.opvai.sk/media/99951/usmernenie-k-sledovaniu-bonity-subjektu-final.pdf>>
21. MURPHY, CH. Receivables Turnover Ratio Defined: Formula, Importance, Examples, Limitations. Investopedia. 2022. [online]. [Citované 2023-04-04]. Dostupné na: <<https://www.investopedia.com/terms/r/receivableturnoverratio.asp>>
22. PISÁR, P. & L'APINOVÁ, E., 2019. Financie Európskej únie. Banská Bystrica: Belianum. 366 s. ISBN 978-80-557-1607-7.
23. PMBOK, 2001. Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. 211 s. ISBN 1-880410-23-0.
24. PRIPRAVOVANÁ VÝZVA: Zvýšenie konkurencieschopnosti MSP vo fáze rozvoja. EuroDotácie. 2023. [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné na: <<https://www.edotacie.sk/vyzva/pripravovana-vyzva-zvysenie-konkurencieschopnosti-msp-vo-faze-rozvoja>>
25. Reference and discount rates (in %) since 01.08.1997. 2023. [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné na: <https://competition-policy.ec.europa.eu/state-aid/legislation/reference-discount-rates-and-recovery-interest-rates/reference-and-discount-rates_en>
26. SABOL, T. - MACEJ, P. Projektový manažment. 1. vydanie ed. Košice: Technická
27. SABOL, T., BABIČ, F. & MACEJ, P., 2012. Projektový manažment. Košice: Technická univerzita v Košiciach. 294 s.

28. SAVITZ, A. - WEBER, K. The Triple Bottom Line. San Francisko: John Wiley and sons. 2006.
29. SINGH, J. - SINGH, H. Kaizen philosophy. The Icfai University Journal of Operations
30. SVOZILOVÁ, A., 2016. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a. s.. 2016. 3. rozšírené vydanie. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-5.
31. univerzita v Košiciach. 2001. 1. vydanie. 288 s. ISBN 80-7099-775-3.
32. VERZUH, E. PROJECT MANAGEMENT. New Jersey: John Wiley and sons, Inc. 2021. 1090 s. ISBN 978-11-19700-80-7.
33. VLACHYNSKÝ, K. Podnikové financie. Bratislava: Iura Editiion. 2009. 524 s. ISBN 978-80-8077-258-0.
34. WESTLAND, J. The Project Management Life Cycle. London: Kogan Page Limited. 2006. 257 s. ISBN 074-94-45-55-6.

Prílohy

Príloha A: výpočet bonity spoločnosti HANY ULIČ s. r. o. za rok 2021