

ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 25/2016 ROČNÍK 11



ČASOPIS

ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 25/2016 ROČNÍK 11

Študentský odborný časopis

ČasOpis

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

E-mail: daniela.conkova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:

Viera Cibáková, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)

Vojtech Kollár, VŠEMvs – šéfredaktor (Editor in Chief)

Lucia Balajová, VŠEMvs

Daniela Čonková, VŠEMvs

Katarína Švejnová Höesová, VŠEMvs

Alexander Kováč, VŠEMvs – zástupca Študentskej rady

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421 905 864 457

IČO vydavateľa: 35 84 70 18

Náklad: 100ks

Dátum vydania: 30. november 2016 - 2/2016

Periodicita vydávania: 2x ročne

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s. r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22

E-mail: info@tlaciarenimpress.sk

EV 2949/09

ISSN 1337-9593

Obsah

Finančno-ekonomická analýza ako nástroj riadenia výkonnosti podniku5 <i>Financial Analysis as a tool for managing business performance</i> Zuzana CHOCHLÍKOVÁ	
--	--

Vplyv samosprávy VÚC na ekonomický a sociálny rozvoj Nitrianskeho kraja 15 <i>Influence of regional self-government on economic and social development Nitra Region</i> Jana KLIKAČOVÁ	
---	--

Klasifikácia zamestnaneckých vzťahov35 <i>Classification of Employee Relations</i> Lucia MÁČAJOVÁ	
--	--

Riziká v malých a stredných podnikoch52 <i>Risks of the Small and Medium Entrepreneurs</i> Galina MASARYKOVÁ	
---	--

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV 68 <i>Instructions for authors 69</i> <i>Autori príspevkov 70</i>	
---	--

Finančno-ekonomická analýza ako nástroj riadenia výkonnosti podniku

Zuzana CHOCHLÍKOVÁ*

Financial Analysis as a tool for managing business performance

Abstract

The this paper deals with financial analysis and drafting measures to increase business performance. In the first part of the thesis are dedicated to theoretical aspects of financial and economic analysis as a tool for performance management of Vodocentrum, p. r. about. and its characteristics. The second part is dismantled financial - economic analysis of: analysis of ex-post analysis of the ex ante analysis of performance indicators of company activity indicators, liquidity, profitability, debt and market value and a proposal for measures to boost the performance of the company.

Keywords: *analysis ex post, analysis ex ante, analysis of business performance indicators*

Úvod

Cieľom príspevku je uskutočniť finančnú analýzu vybraného podniku a vypracovanie návrhu opatrení pre rast jeho výkonnosti. Na základe teoretických poznatkov a ich aplikáciou je uskutočnená finančno–ekonomická analýza v podmienkach spoločnosti Vodocentrum, s. r. o. Cieľom je poskytnúť ucelený obraz o problematike finančnej analýzy podniku na teoretickej báze, a zároveň poskytnúť interpretáciu teórie pri využití reálnych skúsenosti priamo na podnikovej úrovni a navrhnúť opatrenia pre rast jeho výkonnosti. Tému finančná analýza sme si vybrali preto, pretože nás zaujali možnosti riešenia analýz niektorých problémov vo firme, či spoločnosť profituje, alebo či naopak jej nehrozí bankrot.

1 Charakteristika spoločnosti Vodocentrum, s. r. o.

Spoločnosť Vodocentrum s. r. o.

Bola založená v roku 1996 ako veľkoobchod zaoberajúci sa komplexnými dodávkami materiálov pre výstavbu, rekonštrukcie a opravy vodovodných a kanalizačných sietí, odvodňovacích systémov od domácich i zahraničných výrobcov. Daná spoločnosť sa zaoberá nielen komplexnými dodávkami materiálov pre výstavbu vodovodných a kanalizačných sietí, ale aj výstavbou vodovodov a kanalizácií a výrobou atypických výrobkov na báze PVC, PP, HDPE. Hlavným cieľom spoločnosti je maximálne uspokojenie potrieb zákazníkov zamestnancami firmy a to za nízke ceny s vysokou kvalitou a v krátkych dodacích lehotách. Spoločnosť Vodocentrum s. r. o. Trenčín zabezpečuje vlastnými prostriedkami tieto služby: doprava na miesto určenia, poradenská a inžinierska činnosť v oblasti výstavby vodovodov a kanalizácií,

* Bc. Zuzana Chochlíková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: roses13@azet.sk

výroba atypických prvkov: vpuste a žľaby, zváranie šľachtených materiálov: PVC, HDPE, PP, elektrofúzne zváranie HDPE materiálov, výstavba vodovodov a kanalizácií.

Dodávateľa: Plastika, a. s. Nitra, Pipelife Czech s. r. o., Otrokovice, CZ, Barbara Kaczmarek Sp.J., Gostyń, PL, Wavin Slovakia, s. r. o., Georg Fischer +GF+, Gawaplast Slovakia, s. r. o. Bratislava, METALPOL Spółka z o. o., Węgierska Górka, PL, Jihomoravská armaturka spol. s r. o., Hodonín, CZ, MATERBUD, Gdańsk, PL, HAWLE, s. r. o., Senec, HL Hutterer & Lechner, A.

Partneri: Aquatec Dubnica nad Váhom, Armaplast s.r.o. Bratislava, ARMAVAKMET, s. r. o. Prešov, Jan Kubiš-AQUA Stará Turá, B & B spoločnosť s r. o. Korňa, BONAS SLOVAKIA s. r. o. Trenčín, CAMPRI, spol. s r. o. Ivanka pri Nitre, CESTY NITRA, a. s. Groupe COLAS Trenčín, DK TRADE, s. r. o. Považská Bystrica, DOPRASTAV EXPORT s. r. o. Bratislava, Ekologické stavby spol. s r. o. Považská Bystrica, Sunob spol. s r. o. Nitra, VOD-EKO, a. s. Trenčín, Ren-Invest Topoľčany, RONDON ZaZ s.r.o. Banská Bystrica, MONTRÚR s. r. o. Košice, SVIPLAST s. r. o. Košice, KERAMING a. s. Trenčín, MONOLIT Slovakia s. r. o. Trenčín.

1.1 Analýza Ex Post

Cieľom analýzy Ex post je hodnotiť súčasnú situáciu a hľadať príčiny, ktoré ju ovplyvnili v minulosti. Preto je potrebné zabezpečiť spoľahlivú údajovú základňu a zvoliť postup analýzy rešpektujúci chronologickú a logickú nadväznosť jednotlivých krokov.

Na dosiahnutých výsledkoch analýzy sa už nedá nič meniť. Úlohou Ex post analýzy je posúdiť finančnej spoľahlivosti a dôveryhodnosti spoločnosti. Poskytuje podklady pre finančno-ekonomické riadenie podniku a predstavuje východisko na zostavenie finančného plánu podniku.¹

Informačné zdroje finančnej analýzy

Finančný analytik má niekoľko možností ako získať potrebné informácie. Jednou z možností sú externé informácie, kde zaradíme informácie z kapitálového trhu, obchodné vestníky, štatistické materiály a iné. Omnoho dôležitejšie sú však interné informácie, a to predovšetkým výkazy tvoriace účtovnú závierku podniku. A to sú: súvaha, výkaz ziskov a strát, prehľad o peňažných tokoch.

Horizontálna analýza

Porovnáva ukazovatele v čase o koľko percent sa zmenil hospodársky výsledok oproti minulému roku. Zmenu možno zobrazit' ako absolútnu hodnotu, ktorá zobrazuje celkovú zmenu v peňažných jednotkách alebo ako relatívnu hodnotu. Bežná je aj kombinácia oboch týchto postupov.

Vertikálna analýza

Zaoberá sa stupňovitým rozborom jednotlivých zložiek tvoriacich jeden súhrnný finančný ukazovateľ. Vertikálna analýza ukazuje podiel jednotlivých položiek na jej

¹ TÓTHOVÁ, A. 2009. *Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku*. s. 118.

agregovaných hodnotách. Môžeme tak sledovať zmeny v štruktúre jednotlivých položiek finančných výkazov v čase.

Analýza pomerových ukazovateľov

Táto analýza skúma väzby a vplyvy medzi jednotlivými položkami účtovných výkazov. Pomerové ukazovatele sú najčastejším používaným postupom k účtovným výkazom, a to z hľadiska využiteľnosti i z hľadiska iných analýz. Najpravdepodobnejším dôvodom je, že analýza pomerových ukazovateľov vychádza výhradne z údajov zo základných účtovných výkazov. Využíva verejne dostupné informácie a má k nim prístup i externý finančný analytik. Pomerový ukazovateľ sa vypočíta ako pomer jednej alebo niekoľko účtovných položiek základných účtovných výkazov k inej položke, alebo k jej skupine. Možno rozlišovať rôzne skupiny pomerových ukazovateľov.²

Ukazovatele likvidity

Likvidita je súhrn všetkých potenciálne likvidných prostriedkov, ktoré má podnik k dispozícii, aby uhradil svoje splatné záväzky. Charakterizujú schopnosť podniku dostať sa k svojim záväzkom. Ukazovatele likvidity: okamžitá likvidita, bežná likvidita, celková likvidita.

Tabuľka 1 Ukazovatele likvidity v € za obdobie 2014 - 2010

Likvidita					
Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Celková	0,264	0,540	0,529	0,625	0,588
Bežná	0,938	1,231	1,206	1,211	1,034
Okamžitá	0,049	0,138	0,213	0,214	0,010

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celková likvidita by sa mala pohybovať v intervaloch od 2 – 2,5. Ako je vidieť z tabuľky, hodnoty sú veľmi nízke, až podpriemerné. Najnižšiu hodnotu 0,264 spoločnosť dosiahla v roku 2014. Najvyššiu hodnotu 0,625 dosiahla spoločnosť v roku 2011.

Bežná likvidita by sa mala pohybovať v intervaloch od 1 – 1,5. Najvyššiu hodnotu 1,231 dosahuje v roku 2013. Vysoké hodnoty svedčia o drahom financovaní. Naopak najnižšiu hodnotu 0,938 dosiahla v roku 2014.

Okamžitá likvidita by sa mala pohybovať v intervaloch od 0,2 – 0,8. Ako vidieť z tabuľky hodnoty sú veľmi nízke. Najnižšiu hodnotu 0,01 dosiahla spoločnosť v roku 2010. Najvyššiu hodnotu 0,214 mala spoločnosť v roku 2011.

Ukazovatele rentability

Rentabilita je merítkom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje a dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu. Ukazovatele rentability vychádzajú z dvoch základných účtovných výkazov, a to z výkazu ziskov a straty a súvahy. Tieto pomerové ukazovatele slúžia k hodnoteniu celkovej efektívnosti danej činnosti.

² SEDLÁČEK, P.1999. *Finančná analýza podniku*. s. 47.

Tabuľka 2 Ukazovatele rentability v € za obdobie 2014 - 2010

Rentabilita					
Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Rentabilita tržieb	-1,957	-1,325	0,986	-6,511	-0,519
Rentabilita vlastného imánia	-0,465	-10,251	7,491	-55,99	-3,44
Rentabilita aktív	-0,031	-1,802	1,365	-9,18	-0,667
Rentabilita výnos.schopnosti	-0,015	-1,193	1,994	-8,39	-0,063

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROI), nezávisle na zdroji financovania vyjadruje, s akou účinnosťou pôsobí celkový kapitál vložený do podniku. Rentabilita je ukazovateľom miery zisku. Čím je jeho hodnota vyššia, tým je celkový kapitál lepšie zhodnotený.

Ako je vidieť z tabuľky väčšina hodnôt rentability tržieb je mínusová. Rentabilita tržieb mala najvyššiu hodnotu 0,986 v roku 2012. Naopak najnižšiu hodnotu -6,511 dosiahla v roku 2011. V rokoch 2014, 2013 a 2010 dosiahla tiež mínusové hodnoty.

Rentabilita vlastného imania sa pohybuje tiež v mínusových hodnotách. Najvyššiu hodnotu 7,491 dosiahla v roku 2012. Najnižšiu hodnotu -55,99 sme zaznamenali v roku 2013. Ukazovateľ musí byť väčší ako náklady na kapitál.

Ukazovatele rentability aktív dosiahli najnižšiu a zároveň mínusovú hodnotu -9,18 v roku 2011. Naopak najvyššiu hodnotu 1,365 dosiahla spoločnosť v roku 2012.

Rentabilita výnosovej schopnosti mala rovnako ako aj predošlé ukazovatele väčšinou mínusové hodnoty. Najnižšie hodnoty -9,18 dosiahla v roku 2011. Najvyššie hodnoty 1,365 mala v roku 2012.

Keď to celé zhrnieme, najkritickejší rok pre spoločnosť bol rok 2011, kedy spoločnosť dosiahla veľmi vysoké mínusové hodnoty. Najefektívnejší rok pre spoločnosť bol rok 2012.

Ukazovatele zadlženosti

Tento ukazovateľ hovorí, koľko percent podnikových aktív je financovaných požičanými peniazmi. Čím vyššia hodnota, tým vyššia zadlženosť a tým pádom vyššie riziko pre veriteľov aj pre akcionárov. Nemožno presne stanoviť presné hodnoty. Musia sa posudzovať vždy v súvislostiach s inými ukazovateľmi.

Tabuľka 3 Ukazovatele zadlženosti v € za obdobie 2010 - 2014

Zadlženosť					
Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Celková zadlženosť	93,42	8,243	81,771	87,86	87,03
Úrokové krytie	-1,430	-1,964	3,183	-9,63	-11,69
Podiel dlhodobých zdrojov	91,44	113,62	194,18	179,01	169,24
Doba návratnosti	-0,113	6,311	4,634	-1,94	5,37

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celková zadlženosť charakterizuje finančnú úroveň podniku – veriteľské riziko. Udáva mieru krytia majetku podniku cudzími zdrojmi. Ak je výsledok a vývoj pod 50 %, charakterizujeme ho ako pozitívny vývoj. Ak je výsledok a vývoj nad 50 %, charakterizujeme ho ako negatívny vývoj. Na základe tabuľky vidíme, že ukazovatele celkovej zadlženosti sú veľmi vysoké, až nadpriemerné. Spoločnosť dosahovala za celé sledované obdobie veľmi vysoké hodnoty. Najvyššiu hodnotu 93,42 dosiahla v roku 2014. Najnižšie hodnoty 8,243 dosiahla v roku 2013. Vyššie hodnoty sú rizikom pre súčasných aj budúcich veriteľov, a hlavne pre banku. Neznamená to však, že podnik nemôže získať úver, ak vykazuje spoločnosť rýchly obrat prostriedkov, vysokú rentabilitu, zvýšenie objemu zisku a má priaznivý vývoj ukazovateľov. Odporúčaná hodnota ukazovateľa predstavuje rozmedzie od 30 - 50 %.

Úrokové krytie by malo dosahovať hodnoty v intervaloch minimálne 3. Najideálnejšia hodnota by mala byť okolo 8. Ako vidieť z tabuľky, spoločnosť dosahuje veľmi nízke až mínusové hodnoty skoro za celé sledované obdobie. Najnižšiu hodnotu – 11,69 dosiahla v roku 2010. Naopak najvyššiu 3,183 a teda aj hodnotu v stanovenom rozmedzí dosiahla v roku 2012.

Dlhodobých zdrojov by malo byť toľko, aby boli pokryté dlhodobé aktíva. V roku 2012 dosiahla spoločnosť najvyššie hodnoty, a to 194,18. Naopak najnižšie hodnoty dosiahla v roku 2014, a to 91,44. Pri dobe návratnosti platí, čím je kratšia doba splácania úverov, tým je lepšia finančná situácia podniku. V roku 2011 vykazovala spoločnosť zase mínusové hodnoty. Najkratšia doba splácania bola v roku 2012 s hodnotami 4,634. Naopak najdlhšiu dobu splácania úverov sme zaznamenali v roku 2013, a to s hodnotami 6,311.

Stupeň samofinancovania udáva, koľko percent z aktív je pokrytých vlastnými zdrojmi. Stupeň zadlženosti celkových aktív, ktorý je doplňujúcim ukazovateľom štruktúry ku koeficientu samofinancovania udáva podobnú informáciu. Tento ukazovateľ nás informuje, aké percento z celkových aktív tvoria cudzie zdroje. Súčet percentuálnych hodnôt koeficientu samofinancovania a ukazovateľa zadlženosti celkových aktív je 100 %.

Čím vyššia je jeho hodnota, tým odolnejšie a solídnejšie je financovanie daného podnikateľského projektu voči kríze, a tým menšia je jeho závislosť na veriteľoch. Znižovanie podielu vlastného kapitálu na celkovom kapitále vedie k zvyšovaniu nákladov na získanie a viazanie celkového kapitálu. Odporúčaná hodnota je nad 30 %.

Tabuľka 4 Stupeň samofinancovania v € za obdobie 2014 - 2010

Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Stupeň samofinancovania	0,066	0,176	0,182	0,251	0,201

Zdroj: Vlastné spracovanie

Optimálne hodnoty stupňa samofinancovania by mali byť okolo 50 %. Najvyššiu hodnotu dosiahla spoločnosť v roku 2011, a to s hodnotami 0,251. Naopak najnižšie hodnoty dosiahla spoločnosť v roku 2014, s hodnotami 0,065.

Zhodnotenie miery zadlženosti je významné pre banku, z hľadiska poskytovania úverov. Pre porovnanie ukazovateľov je rozhodujúcim faktorom jeho vývoj v časovom rade, či sa podiel cudzích zdrojov zvyšuje alebo znižuje.

Tabuľka 5 Stupeň zadlženosti v € za obdobie 2014 - 2010

Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Stupeň zadlženosti	0,934	0,824	0,818	0,88	0,87

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pozitívny vývoj možno definovať pri výsledku a vývoji menšom ako 70%. Tento stav nazývame, že je pozitívny. Pri výsledku a vývoji väčšom ako 70%, hovoríme, že je to negatívny vývoj. A nakoniec ak je výsledok a vývoj väčší ako 100% tak je to veľmi rizikový klient. Ukazovateľ signalizuje banke a veriteľom, do akej miery by mohli prísť o svoje nároky. Akcionárom ukazuje riziko strát v prípade likvidácie podniku. Po splatení úveru by mala byť zadlženosť spoločnosti nižšia než pred jeho poskytnutím.

Na základe tabuľky a grafu vidíme, že hodnoty mali striedavú tendenciu. V roku 2011 začala narastať, no v roku 2012 zase poklesli. A v roku 2013 a 2014 začali hodnoty zase narastať. Najvyššie hodnoty 0,934 sme zaznamenali v roku 2014. Naopak najnižšie hodnoty 0,87 sme zaznamenali v roku 2010.

Stupeň finančnej samostatnosti je svojím významom opakom ukazovateľa miery zadlženosti. Zvyšovanie podielu cudzích zdrojov je nežiadúce a vedie k narušeniu štruktúrnej rovnováhy bilancie, hlavne z dlhodobého pohľadu na splácanie úveru. Jeho dlhodobý nárast možno hodnotiť ako pozitívny vývoj.

Tabuľka 6 Stupeň finančnej samostatnosti v € za obdobie 2014 - 2010

Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Stupeň finančnej samostatnosti	14,203	4,691	4,49	3,45	4,35

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak je hodnota do 150 % hovoríme o nežiadúcom jave, kedy spoločnosť stráca schopnosť samofinancovania. To znamená, že spoločnosť je silne závislá na cudzích zdrojoch. Pri analýze nepriaznivého vývoja je nutné posúdiť, či je to jav trvalý, alebo krátkodobý.

Z tabuľky vyplýva, že najvyššie hodnoty 14,203 mala v roku 2014. Najnižšie hodnoty 3,45 sme zaznamenali v roku 2011. Hodnoty mali za celé sledované obdobie striedavú tendenciu. V roku 2011 hodnoty poklesli oproti roku 2010. Naopak od roku 2012 začali narastať až po rok 2014.

Platobná neschopnosť je insolventnosť ako pomer záväzkov a pohľadávok. Je ukazovateľom neschopnosti podniku plniť si svoje platobné povinnosti. Ak je platobná neschopnosť zapríčinená samotnou spoločnosťou, hovoríme o prvotnej platobnej neschopnosti. Ak platobnú neschopnosť zapríčinili odberatelia spoločnosti, ktorí neuhradili riadne a včas svoje záväzky voči spoločnosti, ide o druhotnú platobnú neschopnosť. Pri prvotnej, teda pôvodnej platobnej neschopnosti sú záväzky spoločnosti voči tretím osobám vyššie ako jeho pohľadávky. Druhotná, teda vyvolaná platobná neschopnosť znamená, že spoločnosť má viac pohľadávok voči tretím

osobám ako je suma jeho záväzkov, čiže spoločnosť nemôže splácať záväzky, pretože má priveľa nesplatených pohľadávok.

Tabuľka 7 Platobná neschopnosť v € za obdobie 2014 - 2010

Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Platobná neschopnosť	4,967	3,476	4,055	3,3	2,73

Zdroj: Vlastné spracovanie

Krytie majetku vypovedá o dodržaní „zlatého bilančného pravidla“. Ak je výsledok väčší ako 1, spoločnosť je prekapitalizovaná. Ak je výsledok menší - spoločnosť je podkapitalizovaná.

„Zlaté bilančné pravidlo“ – stále aktíva majú byť finančne kryté z finančných zdrojov, ktoré má spoločnosť k dispozícii dlhodobo.

Ak je hodnota väčšia ako 1 - ide o primárnu platobnú neschopnosť. Ak je menšia ako 1 - ide o sekundárnu platobnú neschopnosť. Na základe analýzy, ktorá je zaznamenaná v tabuľke vidieť, že hodnoty sú za všetky roky, teda 2014 – 2010 vyššie ako 1. Najvyššie hodnoty 4,967 sme zaznamenali v roku 2014. Najnižšie hodnoty 2,73 sú v roku 2010. Od roku 2010 až po rok 2012 mala spoločnosť rastúcu tendenciu. V roku 2013 hodnoty poklesli. A v roku 2014 hodnoty znova vzrástli.

Tabuľka 8 Krytie majetku v € za obdobie 2014 - 2010

Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Krytie majetku	0,964	0,235	0,211	0,270	0,871

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že hodnoty za celé sledované obdobie 2014 – 2010 sú menšie ako 1. Teda spoločnosť je podkapitalizovaná. Ako je z tabuľky vidieť najnižšie hodnoty 0,211 boli v roku 2012. Naopak najvyššie hodnoty 0,964 boli zaznamenané v roku 2014. V roku 2011 hodnoty vzrástli oproti roku 2010. Následne v roku 2012 hodnoty zase poklesli. V roku 2013 a 2014 mala spoločnosť zase rastúcu tendenciu.

Ukazovatele aktivity

Merajú, ako efektívne podnik hospodári so svojimi aktívami. Keď ich má podnik viac, vznikajú mu zbytočné náklady a tým pádom i nízky zisk. Keď ich má podnik nedostatok, musia sa vzdať mnohých potenciálne výhodných podnikateľských príležitostí a potom podnik prichádza o výnosy, ktoré by mohol získať.

Tabuľka 9 Ukazovatele aktivity v € za obdobie 2014 – 2010

Aktivita					
Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Doba obratu aktív	179,15	235,37	231,03	198,6	236,96
Doba obratu zásob	108,18	95,84	94,25	71,8	64,3
Doba pohľadávok	33,69	55,82	46,59	50,37	70,09
Doba záväzkov	167,37	194,01	188,92	166,03	191,08

Zdroj: Vlastné spracovanie

Od vysokej hodnoty doby obratu pohľadávok sa odvíja aj ukazovateľ doby obratu záväzkov. Doba obratu záväzkov je vyššia ako doba obratu pohľadávok a to je optimálna situácia pre spoločnosť. Naopak keby boli záväzky menšie ako pohľadávky, bol by podnik platobne neschopný.

Doba obratu pohľadávok je nízka, čo je pre spoločnosť veľmi dobré. Najnižšie hodnoty 33,69 sme zaznamenali v roku 2014, čo znamená, že je to najlepšia situácia pre spoločnosť, kedy bola doba na inkaso pohľadávok najkratšia.

Doba obratu celkových aktív je vysoko nad hodnotou 1, čo je veľmi dobré. Najvyššie hodnoty 236,96 sú v roku 2010. To znamená, že celkové aktíva sa obrátia za 236,96 dní. Naopak najnižšie hodnoty 179,15 boli v roku 2014. Celkové aktíva za rok 2014 sa obrátia za 179 dní. Za celé obdobie sú hodnoty veľmi kolísavé. V jednom roku narastajú a v druhom zase klesajú.

Hodnoty doby obratu zásob by sa priemerne mali pohybovať okolo 30 dní. No ako vidieť z tabuľky hodnoty sú nadpriemerné. Najvyššiu hodnotu 108,18 dní mala spoločnosť v roku 2014. Potom za celé sledované obdobie od roku 2013 mala klesajúcu tendenciu až do roku 2010. Najnižšiu hodnotu 64,3 dňa mala spoločnosť v roku 2010.

Trhová hodnota

Tieto ukazovatele definujú vzájomný vzťah medzi trhovou cenou akcií podniku a ziskom na jednu akciu, resp. účtovnou hodnotou jednej akcie.

Nakoľko spoločnosť Vodocentrum nie je akciová spoločnosť, ale spoločnosť s ručením obmedzeným, nevlastní akcie, nemohli sme vypočítať trhovú hodnotu.

2 Návrhy a opatrenia na rast výkonnosti spoločnosti Vodocentrum s. r. o.

Na základe pomerových ukazovateľov v oblastiach likvidity, aktivity, rentability a zadlženosti v období 2010 – 2014 sme zistili finančnú situáciu spoločnosti. Nemôžeme však povedať, že výsledné hodnoty pre jednotlivé oblasti sú iba čisto pozitívne alebo negatívne. Vývoj spoločnosti sa kolísavo menil.

Ukazovatele likvidity vykazovali veľmi nízke hodnoty, až podpriemerné. Likvidita vyjadruje pomer obežných aktív ku krátkodobým záväzkom. Spoločnosti preto odporúčame zníženie stavu krátkodobých záväzkov na určitú úroveň a ich udržiavanie.

Ukazovatele aktivity zaznamenali veľmi dobré výsledky. Doba obratu záväzkov je vyššia ako doba obratu pohľadávok, a to znamená, že je to optimálna situácia pre spoločnosť. Spoločnosť sa snaží uhrádzať všetky svoje záväzky. Najnižšie hodnoty 33,69 sme zaznamenali v roku 2014, čo znamená, že je to najlepšia situácia pre spoločnosť, kedy bola doba na inkaso pohľadávok najkratšia.

Doba obratu celkových aktív je vysoko nad hodnotou 1, čo je veľmi dobré. Najvyššie hodnoty sú v roku 2010, celkové aktíva sa obrátia za 236,96 dní. Naopak najnižšie hodnoty boli v roku 2014, celkové aktíva za rok 2014 sa obrátia za 179 dní. Za celé obdobie sú hodnoty veľmi kolísavé.

Hodnoty doby obratu zásob by sa priemerne mali pohybovať okolo 30 dní. No hodnoty sú nadpriemerné. Najvyššiu hodnotu 108,18 dní mala spoločnosť v roku 2014. Potom za celé sledované obdobie od roku 2013 mala klesajúcu tendenciu až do roku 2010. Najnižšiu hodnotu 64,3 dňa mala spoločnosť v roku 2010.

Ukazovatele zadlženosti dosahovali za celé sledované obdobie veľmi vysoké hodnoty. Najvyššiu hodnotu 93,42 dosiahla spoločnosť v roku 2014. Najnižšie hodnoty 8,243 dosiahla v roku 2013. Vyššie hodnoty sú rizikom pre súčasných aj budúcich veriteľov, a hlavne pre banku.

Dlhodobých zdrojov by malo byť toľko, aby boli pokryté dlhodobé aktíva. Najvyššie hodnoty dosiahla spoločnosť v roku 2012, a to 194,18. Naopak najnižšie hodnoty dosiahla v roku 2014, a to 91,44.

Pri dobe návratnosti platí, čím je kratšia doba splácania úverov, tým je lepšia finančná situácia podniku. V roku 2011 vykazovala spoločnosť zase mínusové hodnoty. Najkratšia doba splácania bola v roku 2012 s hodnotami 4,634. Naopak najdlhšiu dobu splácania úverov sme zaznamenali v roku 2013, a to s hodnotami 6,311.

Čo sa týka platobnej neschopnosti, hodnoty za celé sledované obdobie boli nad hodnotou 1, čo znamená, že spoločnosť je prekapitalizovaná

Preto odporúčam, aby spoločnosť zvýšila podiel vlastného kapitálu na celkovom kapitále spoločnosti tak, aby priemerné náklady na vlastný a cudzí kapitál boli čo najnižšie.

Ukazovatele rentability sú tiež nevyhovujúce. Väčšina výsledkov je v mínusových hodnotách. Spoločnosť nedokáže dostatočne využívať svoje aktíva, tržby a vlastný kapitál na vytváranie nových zdrojov. Spoločnosť by teda mala znížiť náklady a zvýšiť výnosy, aby sa podiel zisku na jednotlivých položkách majetku zvyšoval. Tým by sa zvýšila rentabilita jednotlivých položiek.

Záver

V príspevku sme spracovali tému „Finančno-ekonomická analýza ako nástroj riadenia výkonnosti podniku“. Vybrali sme si spoločnosť pôsobiacu v Trenčianskom kraji. Je to spoločnosť Vodocentrum s. r. o. Táto spoločnosť sa zaoberá predajom kanalizačných výrobkov.

Príspevok je zložený z dvoch častí. V prvej časti, ktorú považujeme za praktickú aplikáciu sme získané teoretické vedomosti aplikovali a vyčíslili sme konkrétne pomerové ukazovatele finančno-ekonomickej analýzy, analýzu ex post spoločnosti Vodocentrum, s. r. o. V úvode praktickej časti sme predstavili analyzovanú spoločnosť, popísali sme jej vznik a históriu, samotné poslanie a charakteristiku. Pre hlbšiu analýzu bolo potrebné analyzovať dodávateľov a odberateľov. Z vykonaných finančných analýz sme zistili, že spoločnosť Vodocentrum, s. r. o. sa nachádza nie v najlepšej finančnej situácii.

Z analýzy likvidity sme zistili, že jej ukazovatele sa nenachádzali v intervale odporúčaných hodnôt a tým pádom, má spoločnosť problémy so schopnosťou splácať

splatné záväzky. Z celkovej likvidity vykazovala spoločnosť najvyššie hodnoty v roku 2011, a to 0,625. Naopak najnižšie hodnoty sme zaznamenali v roku 2014, 0,264. Z bežnej likvidity sme zaznamenali najnižšie hodnoty v roku 2014, a to 0,938. Najvyššiu hodnotu 1,231 dosahuje v roku 2013. Z okamžitej likvidity boli najnižšie hodnoty 0,01 v roku 2010. Najvyššiu hodnotu 0,214 mala spoločnosť v roku 2011.

Z analýzy zadlženosti sme spozorovali zvýšenie podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitále podniku. A to pre spoločnosť nie je veľmi dobré.

Z hľadiska rentability spoločnosť vykazuje tiež veľmi nepriaznivé hodnoty, nakoľko prevažnú časť celkového kapitálu tvoria cudzie zdroje. Väčšina hodnôt za analyzované obdobie boli mínusové. Spoločnosť veľmi neprosperuje.

V záverečnej časti sme zhodnotili danú situáciu podniku a navrhli opatrenia na zlepšenie súčasného stavu. Poskytli sme konkrétne nápravné opatrenia a zlepšenia, ktoré by spoločnosť uvítala ako vhodné a potrebné.

Ako prvé sme pre spoločnosť navrhli zníženie stavu krátkodobých záväzkov na určitú úroveň a ich udržiavanie, nakoľko hodnoty likvidity nespĺňali hodnoty, ktoré by mali.

Ako ďalší návrh sme odporučili, aby spoločnosť zvýšila podiel vlastného kapitálu na celkovom kapitále spoločnosti tak, aby priemerné náklady na vlastný a cudzí kapitál boli čo najnižšie, a tak by dosiahla spoločnosť lepšiu platobnú neschopnosť.

Ako posledné sme spoločnosti navrhli zníženie nákladov a zvýšenie výnosov, aby sa podiel zisku na jednotlivých položkách majetku zvyšoval. Tým by sa zvýšila rentabilita jednotlivých položiek.

Literatúra

- [1] SEDLÁČEK, J. 2007. *Finančná analýza podniku*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978P80P251P1830P6.
- [2] SEDLÁČEK, J. 2009. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer press, 2009. 154 s. ISBN 978B80B251B1830B6.
- [3] SEDLÁČEK, P. *Finančná analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999. 190 s. ISBN 80-210-1775-9.
- [4] TÓTHOVÁ, A. 2009. *Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. 150 s. ISBN 978-80-225-2671-5.

Vplyv samosprávy VÚC na ekonomický a sociálny rozvoj Nitrianskeho kraja

Jana KLIKAČOVÁ*

Influence of regional self-government on economic and social development Nitra Region

Abstract

This paper deals with the influence of self-government of higher territorial unit for economic and social development of the Nitra region. For clarification of regional development, we used the theoretical - methodological definitions of basic concepts such as region and its associated regionalization, conceptual approaches, partnerships and regional disparities. An integral part in regional development is the regional policy of the European Union and the Slovak Republic, where we are the main tool for the elimination of regional disparities specified. Refine elements constitute the governing region as the target object works, which defines the legislative, material, economic and personal conditions. Analysis of the various assumptions we approached determinants of economic and social development, and in terms of the ability of regional management and proposals for improvement of the social and economic situation of the Nitra region.

Keywords: *government, autonomy, higher territorial unit, Nitra county government, economic and social development, endogenous and exogenous factors*

Úvod

Verejná správa v Slovenskej republike prešla po roku 1989 rôznymi zmenami a reformami. Súčasný symetrický model verejnej správy bol dovŕšený procesom decentralizácie a prijatím zákona č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov, čím bola vytvorená druhá úroveň samosprávy.

Regionálna samospráva a jej pôsobnosť v rámci územnej samosprávy tvorí dôležitý stupeň medzi obcami a štátom a v celkovej koordinácii priestorového rozvoja v rámci regiónov.

Región môžeme považovať za základnú jednotku priestoru, ktorý tvorí súhrn určitých daností, v určitom teritóriu. Priestor vplyva na ekonomický, ale aj regionálny rozvoj, ktorý je závislý od určitých faktorov, ako sú prírodné zdroje, obyvateľstvo, základná infraštruktúra, súčasťou ktorej je sociálna, dopravná infraštruktúra, ale aj infraštruktúra životného prostredia. Regionálny rozvoj predstavuje určitú schopnosť zabezpečiť ekonomický, ale i sociálny rast regiónu. Práve téma príspevku „Vplyv samosprávy VÚC na ekonomický a sociálny rozvoj Nitrianskeho kraja“ sa zaoberá problematikou regionálneho rozvoja. Tému považujeme za aktuálnu hlavne z pohľadu poukázania na činnosť VÚC, o jednotlivých kompetenciách a predpokladoch, ktorými

* Bc. Jana Klikačová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jana.klikac@zoznam.sk

regionálna samospráva disponuje a ako môže ovplyvňovať ekonomický a sociálny rozvoj daného regiónu.

Cieľom je posúdiť v podmienkach konkrétneho kraja, či samosprávne orgány vyššieho územného celku disponujú nevyhnutnými právnymi, materiálnymi, ekonomickými a personálnymi predpokladmi na realizáciu rozvojového procesu.

1 Vplyv samosprávy VÚC na ekonomický a sociálny rozvoj Nitrianskeho samosprávneho kraja

Podmienky ekonomického a sociálneho rozvoja na úrovni samosprávnych krajov v Slovenskej republike sú legislatívne, organizačne a systémovo vytvárané štátom a štátnymi inštitúciami. Na ich úrovni bola vypracovaná „Vízia a stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti“, kde regionálny rozvoj bol rozpracovaný v dokumente „Národná stratégia regionálneho rozvoja.“ Tu štát stavia do popredia krátkodobé riešenie problémov trvalej udržateľnosti a rastu kvality života spoločnosti, pred dlhodobým plánovaním riešenia problémov.

Zákon č. 539/2008 o podpore regionálneho rozvoja stanovuje povinnosť vyšším územným celkom starať sa o všestranný rozvoj svojho územia a o potreby svojich obyvateľov. Tu však nie je definované, čo znamená starať sa o rozvoj svojho územia.

Zákony definujú kompetencie VÚC, či už je to v školstve, v zdravotníctve alebo v doprave, ale tieto kompetencie neumožňujú regionálnej samospráve ovplyvňovať a koordinovať rozvoj svojho územia.

Nitriansky samosprávny kraj sa pri spracovaní stratégie regionálneho rozvoja vybral cestou plnenia zákonom stanovených kompetencií s finančnými možnosťami, ale aj cestou vytvárania systémových kritérií pre rozvojových partnerov, tým dosiahnuť synergiu a vyššiu mieru samostatnosti vyššieho územného celku pri realizácii regionálneho rozvoja.

1.1 Strategické dokumenty regionálneho rozvoja

Podpora regionálneho rozvoja sa vykonáva podľa Národnej stratégie regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, čo predstavuje východiskový strategický dokument, určujúci strategický prístup štátu k podpore regionálneho rozvoja v dlhodobom období, ustanovené zákonom o podpore regionálneho rozvoja č. 539/2008 § 5 ods. a) a § 6 ods. 1).

Vyššie územné celky sú povinné v súlade so zákonom o podpore regionálneho rozvoja zostavovať „Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja“, pričom vychádzajú z aktuálnej situácie v území, a ich hlavným cieľom je vytvorenie strategickej a implementačnej časti, ako východiskovej koncepcie pre realizáciu nových projektov.

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja môžeme charakterizovať ako strednodobý programový dokument so zameraním na ekonomickú a sociálnu oblasť.

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja je vypracovaný v súlade s cieľmi a prioritami ustanovenými v Národnej stratégii regionálneho rozvoja Slovenskej

republiky, podľa územnoplánovacej dokumentácie regiónu a podľa jednotlivých programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja obcí na jeho území.

Na 33. zasadnutí zastupiteľstva Nitrianskeho samosprávneho kraja dňa 24.11.2008 bol schválený PHSR 2008 – 2015, ktorý bol aktualizovaný na základe zákona o podpore regionálneho rozvoja a to PHSR 2012 – 2018. Hlavným zmyslom aktualizovania PHSR Nitrianskeho samosprávneho kraja bolo jeho spracovanie na základe partnerstva. Práve možnosť využiť zapojenie partnerov – subjektov regionálnej politiky (zástupcov miest, obcí, mikroregiónov, profesijných organizácií, podnikateľov, neziskový sektor, vzdelávacie inštitúcie) a verejnosť, čím získané poznatky môžeme zahrnúť do procesu tvorby a aktualizácie PHSR.

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja NSK zahŕňa:

- analýzu hospodárskeho a sociálneho rozvoja, environmentálneho rozvoja, rozvoja kultúry na území kraja, smerovanie vývoja, určenie cieľov a prioritných potrieb,
- stanovenie okresov a obcí, u ktorých je potrebné podporiť rozvoj s prihliadnutím na dodržanie rovnováhy v rozvoji kraja,
- úlohy a nevyhnutné potreby v rozvoji technickej infraštruktúry, sociálnej infraštruktúry, v starostlivosti o životné prostredie, vo vzdelávaní, v kultúre, v ďalších oblastiach,
- návrh administratívneho a finančného zabezpečenia,
- posudok na územné a odvetvové disparity pre účinné zameranie opatrení PHSR na území kraja a pre stanovenie účinných nástrojov na zvládnutie situácie vo vybraných územiach.¹

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja tvorí súčasť súboru strategických a programových dokumentov Slovenskej republiky, ktoré sú vypracované na úrovni štátu, krajov, regiónov, programových projektov Európskej únie s využitím štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu.

Na úrovni štátu tvoria strategické a programové dokumenty: Dlhodobé koncepcie, Stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, Program regionálneho rozvoja, Sektorové politiky, Sektorový rozvojový program. Jednotlivé dokumenty vymedzujú a formulujú východiská pre rozvojové ciele, rozvojové programy orientujúce sa na rozvoj v rôznych oblastiach národného hospodárstva Slovenskej republiky.

Na úrovni krajov tvoria strategické a programové dokumenty: Stratégia rozvoja kraja, Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja, Program rozvoja samosprávneho kraja a Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce. Uvedené dokumenty sú orientované na rozvoj kraja a obce na určité obdobie vo forme konkrétnych opatrení a projektov.

Pre využitie štrukturálnych fondov tvoria programové dokumenty Európskej únie: Národný strategický referenčný rámec, Operačné programy, Regionálne operačné programy. Realizácia Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja Nitrianskeho samosprávneho kraja je finančne zabezpečená v súlade Zákona č. 302/2001

¹ http://www.unsk.sk/files/regionalny/phsr2012_2018.pdf

Z.z. o samospráve vyšších územných celkov a v súlade zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja, pričom finančné zabezpečenie vyplýva z alokovaných zdrojov zo štátneho rozpočtu a to rozpočtovými položkami jednotlivých ministerstiev, rozpočtu samosprávneho kraja a obcí, prostriedkami fyzických osôb, právnických osôb, medzinárodných organizácií a úverov.

K základným kompetenciám Nitrianskeho samosprávneho kraja patrí realizovanie PHSR. K efektívnemu napĺňaniu Programu je potrebné návrh rozpracovať a doplniť na základe organizačnej štruktúry samosprávneho úradu, na základe legislatívy v nadväznosti na finančné prostriedky.²

1.2 Alokácia finančných prostriedkov z rozpočtu NSK

Nitriansky samosprávny kraj svoj regionálny rozvoj implementuje pomocou priorít, strategických cieľov a programov, ktoré vypracováva v spolupráci s rozhodujúcimi regionálnymi subjektami, prostredníctvom Odboru strategických činností Úradu Nitrianskeho samosprávneho kraja, v spolupráci s Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. Ich vzájomnou spoluprácou sa aktualizuje Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky a na základe nej sa vypracováva Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja NSK na roky 2012 – 2018, kde sú stanovené priority a strategické ciele, ktoré bude Nitriansky samosprávny kraj zabezpečovať prostredníctvom rozpočtu NSK, štátneho rozpočtu a čerpaním nenávratných finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov Európskej únie.

Globálnym cieľom chce Nitriansky samosprávny kraj zvýšiť konkurencieschopnosť kraja pomocou trvalo udržateľného rastu hospodárstva, zvýšiť ochranu životného prostredia a krajiny a zlepšiť životné podmienky svojich obyvateľov. Naplnením tohto cieľa chce NSK zvýšiť podiel regionálneho HDP na národnom HDP a znížiť mieru nezamestnanosti kraja. Strategické ciele nadväzujú na problémy rozvoja kraja a sú definované v piatich prioritách: hospodárstvo, ľudské zdroje, pôdohospodárstvo, rozvoj vidieka, infraštruktúra a životné prostredie. Práve tieto priority budú oblasťou, do ktorých budú alokované finančné prostriedky z rozpočtu Nitrianskeho samosprávneho kraja v tomto prípade bude analyzovať rok 2013. Celkové výdavky NSK za rok 2013 sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Rozpočet NSK za rok 2013 – výdavky

	ROZPOČET NSK ZA ROK 2013 A JEHO ČERPANIE	
	Schválený rozpočet na rok 2013	Upravený rozpočet na rok 2013
Príjmy celkom	138 022 213,00 €	152 068 162,33 €
Výdavky celkom	133 122 169,73 €	146 494 619,06 €
z toho		
bežné výdavky	122 432 169,73 €	128 319 141,24 €
kapitálové výdavky	8 000 000,00 €	12 050 025,95 €
výdavky - fin. operácie	2 690 000,00 €	6 125 451,87 €

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocná_správa_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

² http://www.unsk.sk/files/regionalny/phsr2012_2018.pdf

Výdavky bežného rozpočtu NSK v roku 2013 boli schválené vo výške 122 432 169,73 €, ktoré boli počas roka upravené na sumu 128 319 141,24 €. V skutočnosti boli dosiahnuté výdavky bežného rozpočtu vo výške 126 483 732,75 €, čo je plnenie na 98,57% upraveného rozpočtu. Uvedené výdavky pre jednotlivé programy uvádzame v tabuľkách s popisom:

Tabuľka 2 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Plánovanie, manažment, kontrola

	Bežné výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Plánovanie, manažment a kontrola	1 034 992,00	1 985 207,05	995 595,13	50,15

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky – plánovanie, manažment, kontrola zahŕňajú: výkon funkcie predsedu NSK, výkon funkcie riaditeľa NSK, výkon funkcie podpredsedu NSK, územné plánovanie, príprava rozvojových projektov, strategické plánovanie, členské príspevky a účelové dotácie, SO/RO pre ROP v NSK, manažment ekonomiky, zastúpenie NSK v Bruseli.

Tabuľka 3 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Marketing a propagácia

	Bežné výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Marketing a propagácia	377 400,00	473 006,01	418 238,71	88,42

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – marketing a propagácia zahŕňajú: propagácia NSK, cestovný ruch, zahraničné vzťahy, Európska teritoriálna spolupráca – ETS, Web stránka, preklady, tlmočenie, projekty.

Tabuľka 4 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Interné služby

	Bežné výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Interné služby	1 846 030,90	1 805 887,64	1 698 749,35	94,07

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – interné služby zahŕňajú: právne poradenstvo a zastupovanie NSK navonok, zasadnutia orgánov NSK, verejné obstarávanie, správa hnutelného

a nehnuteľného majetku NSK, poistenie majetku NSK, správa a údržba budov vo vlastníctve NSK, Inštitút vzdelávania NSK – vzdelávanie zamestnancov, správa informačných technológií (hardware, software), autodoprava, ochrana pred požiarmi, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, voľby a referendá.

Tabuľka 5 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Komunikácie – cesty II. a III. triedy

	Bežné výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Komunikácie - cesty II. a III. triedy	10 006 942,00	12 600 739,91	12 600 728,20	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, vlastné spracovanie

Bežné výdavky NSK – komunikácie – cesty II. a III. triedy zahŕňajú : Správa a údržba komunikácií a mostov, Stavebné úpravy RSÚC Nitra, Zvýšenie bezpečnosti na cestách II. a III. triedy, Podujatie BECEP.

Tabuľka 6 Bežné výdavky NSK za rok 2013 - Doprava

	Bežné výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Doprava	10 125 000,00	12 650 887,04	12 650 887,04	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, vlastné spracovanie

Bežné výdavky NSK – doprava zahŕňa : dopravcov prímestskej autobusovej dopravy.

Tabuľka 7 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Vzdelávanie

	Bežné výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Vzdelávanie	54 759 136,86	56 250 347,30	55 991 028,71	99,54

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, vlastné spracovanie

Bežné výdavky NSK – vzdelávanie zahŕňa: stredné školy, neštátne školské zariadenia, školské zariadenia, vzdelávanie inde neklasifikované, grantové aktivity podporujúce vzdelávanie mládeže, podujatia a aktivity na úrovni odboru rezerva – vzdelávanie, rezerva na havarijný stav.

Tabuľka 8 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Šport

Program	Bežné výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Šport	176 000,00	175 830,00	171 399,89	97,48

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – šport zahŕňa : kalokagatia, mladý záchranár – olympiáda detí a mládeže SŠ, vyhlásenie najúspešnejších športovcov NSK, Olympijský festival detí a mládeže Slovenska, dotácie na šport pre všetkých, OZ medzinárodné cyklistické preteky.

Tabuľka 9 Bežné výdavky NSK za rok 2013 - Kultúra

Program	Bežné výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Kultúra	8 254 260,97	8 480 521,14	8 496 823,21	100,19

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – kultúra zahŕňa: divadlá, knižnice, múzeá, galérie, regionálne osvetové strediská, hvezdáreň, dotácie na podporu kultúry v zmysle VZN NSK, dotácie na obnovu národných kultúrnych pamiatok v zmysle VZN NSK, grantový program na podporu kultúry, podpora kultúrnych aktivít na území kraja, rezervy.

Tabuľka 10 Bežné výdavky NSK za rok 2013 – Sociálne služby

Program	Bežné výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Sociálne služby	26 863 767,00	27 432 756,71	27 434 968,63	100,01

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – Sociálne služby zahŕňajú: starostlivosť o občanov v sociálnej núdzi v zariadeniach v pôsobnosti NSK, voľno-časové aktivity pre klientov ZSS, starostlivosť o občanov v sociálnej núdzi v pôsobnosti miestnej samosprávy, sociálna pomoc v pôsobnosti neverejných (súkromných) poskytovateľov, úhrada zdravotných výkonov na účely posúdenia na sociálnu službu.

Tabuľka 11 Bežné výdavky NSK za rok 2013 - Zdravotníctvo

Program	Bežné výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Zdravotníctvo	1 058 700,00	1 132 256,98	1 096 548,35	96,85

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – zdravotníctvo zahŕňa: zdravotnícke zariadenia, opravy, údržba a rekonštrukcia majetku v nájme zdravotníckych zariadení, program podpory kvality zdravotnej a lekárskej starostlivosti.

Tabuľka 12 Bežné výdavky NSK za rok 2013 - Administratíva

Program	Bežné výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Administratíva	7 928 740,00	5 331 101,46	4 928 765,53	92,45

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Bežné výdavky NSK – administratíva zahŕňa: správa Úradu NSK.

Výdavky kapitálového rozpočtu boli schválené vo výške 8 000 000,00 € a počas roka boli upravené na sumu 12 050 025,95 €. V skutočnosti boli vynaložené kapitálové výdavky vo výške 11 816 419,42 čo je plnenie n 98,06% upraveného rozpočtu. Uvedené výdavky pre jednotlivé programy uvádzame v tabuľkách s popisom:

Tabuľka 13 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Plánovanie, manažment, kontrola

Program	Kapitálové výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Plánovanie, manažment a kontrola	171 994,74	315 581,68	271 551,57	86,05

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – plánovanie, manažment a kontrola zahŕňajú: nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia, ostatné kapitálové výdavky, transfery jednotlivcom a neziskovým právnickým osobám, transfery nefinančným subjektom a príspevkovým organizáciám nezarađeným vo verejnej správe v reg. organizácií vedeným Štátnym úradom SR.

Tabuľka 14 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Interné služby

	Kapitálové výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného roz- počtu
Interné služby	164 363,72	2 734 074,95	2 734 074,95	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – interné služby : nákup pozemkov a nehmotných aktív, nákup budov, objektov alebo ich častí, nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia, prípravná a projektová dokumentácia.

Tabuľka 15 Kapitálové výdavky NSK za r. 2013 – Komunikácie – cesty II. - III. triedy

	Kapitálové výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného roz- počtu
Komunikácie - cesty II. a III. triedy	1 586 732,02	4 567 680,99	4 503 676,98	98,60

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – komunikácie – cesty II. - III. triedy: prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia, transfery nefinančným subjektom a transfery príspevkovým organizáciám nezarađeným vo verejnej správe v registri organizácií vedenom Štatistickým úradom SR.

Tabuľka 16 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Vzdelávanie pre školy RO

	Kapitálové výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného roz- počtu
Vzdelávanie	2 495 807,91	1 400 366,14	1 400 366,14	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – vzdelávanie pre školy RO zahŕňa: nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia, prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia.

Tabuľka 17 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Vzdelávanie pre školy PO

Program	Kapitálové výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Vzdelávanie	815 129,36	425 424,08	417 624,08	98,17

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – vzdelávanie pre školy PO zahŕňa: nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia, nákup dopravných prostriedkov všetkých druhov, prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia.

Tabuľka 18 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Kultúra RO

Program	Kapitálové výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Kultúra	462 545,77	302 564,58	302 564,58	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – kultúra RO zahŕňa: nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia, prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia, ostatné kapitálové výdavky.

Tabuľka 19 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Kultúra PO

Program	Kapitálové výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Kultúra	196 790,00	62 320,00	62 320,00	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – kultúra PO zahŕňa: prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia, rekonštrukcia a modernizácia strojov a zariadení.

Tabuľka 20 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Kultúra - obnova NKP

Program	Kapitálové výdavky v(EUR)			
	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Kultúra obnova NKP	14 100,00	9 400,00	9 400,00	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocna_sprava_nsk_2013.pdf, *vlastné spracovanie*

Kapitálové výdavky NSK – kultúra - obnova NKP zahŕňa: ostatné kapitálové výdavky, transfery v rámci verejnej správy, transfery jednotlivcom a neziskovým právnickým osobám.

Tabuľka 21 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Sociálne zabezpečenie

	Kapitálové výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Sociálne zabezpečenie	1 004 707,71	1 034 592,58	1 035 002,55	100,04

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocná_správa_nsk_2013.pdf, vlastné spracovanie

Kapitálové výdavky NSK – sociálne zabezpečenie zahŕňa: nákup strojov, prístrojov, zariadení, techniky a náradia, prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia, rekonštrukcia a modernizácia strojov a zariadení, ostatné kapitálové výdavky.

Tabuľka 22 Kapitálové výdavky NSK za rok 2013 – Zdravotníctvo

	Kapitálové výdavky v(EUR)			
Program	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Zdravotníctvo	972 520,00	1 079 861,10	1 079 838,57	100,00

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocná_správa_nsk_2013.pdf, vlastné spracovanie

Kapitálové výdavky NSK – zdravotníctvo zahŕňa: prípravná a projektová dokumentácia, realizácia stavieb a ich technického zhodnotenia, transfery jednotlivcom a neziskovým právnickým osobám.

Tabuľka 23 Výdavkové finančné operácie NSK za rok 2013

	Výdavkové finančné operácie v(EUR)			
Oddiel, ekonomická položka	schválený rozpočet	upravený rozpočet	skutočné čerpanie	% čerpania upraveného rozpočtu
Úrad NSK	2 690 000,00	6 125 451,87	5 957 407,47	97,26

Zdroj: http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocná_správa_nsk_2013.pdf, vlastné spracovanie

Výdavkové finančné operácie NSK zahŕňajú: Úrad NSK a z toho: účasť na majetku, splácanie tuzemskej istiny.

Prostredníctvom tabuliek a popisov bežných výdavkov, kapitálových výdavkov a výdavkových finančných operácií v NSK za rok 2013 sme podrobne ozrejmili alokáciu finančných prostriedkov z rozpočtu Nitrianskeho samosprávneho kraja v roku 2013.

1.3 Partnerstvá Nitrianskeho samosprávneho kraja

V rámci partnerstiev má Nitriansky samosprávny kraj vybudované viaceré spolupráce: cezhraničnú spoluprácu, Európsku územnú spoluprácu, spoluprácu euroregiónov, spoluprácu v rámci samosprávnych a územných štátnych orgánov, spoluprácu miest a obcí NSK, spoluprácu škôl NSK so zahraničnými školami, spoluprácu obchodných komôr a regionálnych rozvojových agentúr, ale aj iné formy spolupráce, kde môžeme zaradiť projektovú oblasť – operačný program URBACT II., INTERREG IV.C.

Cezhraničná spolupráca tvorí dôležitú súčasť integračných procesov. Zahŕňa v sebe všetky aktivity a opatrenia vedúce k upevneniu, k podpore a k rozširovaniu susedských vzťahov obyvateľov území, žijúcich na spoločnej štátnej hranici, ale aj rieši vzájomné problémy týchto území.

Nitriansky samosprávny kraj má vybudovanú cezhraničnú spoluprácu s Maďarskou republikou v rámci Programu HU – SK CBC platného od 20. 12. 2007, kde na základe vzájomnej spolupráce predkladajú projekty a žiadosti o finančné príspevky zo štrukturálnych fondov. Za programové obdobie 2007 – 2013 bolo počas 1. výzvy podaných 246 žiadostí, pričom bolo 106 projektových žiadostí a 17 projektových zámerov schválených v celkovej hodnote 63 miliónov EUR z ERDF. Projektoví partneri z NSK boli zapojení do 36 projektov, pričom po formálnej kontrole ich bolo úspešných 19 spoločných projektov v celkovej hodnote 5 900 000 Eur. Projekty boli zamerané na spoločný rozvoj turizmu, tvorby sietí a partnerstiev, zlepšenie cezhraničnej dostupnosti, spoločnú ochranu životného prostredia. Predkladané projekty 2. výzvy boli zamerané na podporu cezhraničnej podnikateľskej spolupráce, spolupráce v oblasti vedy, výskumu a inovácií, rozvoja spoločného turizmu. Z celkových 282 žiadostí bolo vybraných 105 projektov v celkovej hodnote 49 800 000 EUR, pričom z NSK sa žiadatelia zapojili do 62 spoločných projektov, z čoho bolo 26 projektov úspešných v celkovej hodnote 17 800 000 EUR.

Spolupráca euroregiónov v NSK spočíva v pôsobení troch euroregiónov na tomto území, a to: Euroregión Váh – Dunaj – Ipel', Euroregión Ipel' – Ipoly, Euroregión Ister – Granum. Pričom posledné dva euroregióny patria viac menej k cezhraničným mikroregiónom, nakoľko pokrývajú prihraničné územie. Euroregión Váh – Dunaj – Ipel' tvorí na Slovensku regionálne združenie, ktoré spolu s Maďarskou republikou podpísalo zmluvu v r. 1999. Ich vzájomná spolupráca je zameraná na: zvýšenie príťažlivosti regiónu, rozvíjanie vzťahov v oblasti školstva a vedy, zosúladenie územného rozvoja, zosúladenia rozvoja hospodárstva a cudzineckého ruchu, spoluprácu pri ochrane prírody, životného prostredia a vodných zdrojov, vypracovanie návrhov, odporúčaní, koordinácií spoločných projektov a programov.

Nitriansky samosprávny kraj má v rámci spolupráce samosprávnych a územných štátnych orgánov uzatvorené partnerské zmluvy o spolupráci s dvanástimi európskymi regiónmi. Oblasť spolupráce s jednotlivými regiónmi je špecifická pre daný región. Pre ilustráciu uvádzame spoluprácu s Českou republikou s krajom Vysočina v oblasti informačných technológií, kultúrou, zdravotníctvom, sociálnymi službami, dopravou, školstvom, cestovným ruchom, medzinárodnými vzťahmi.

Spolupráca miest a obcí v rámci NSK štatisticky vykazuje, že 111 miest a obcí, čo predstavuje 43%, spolupracuje s partnerskými inštitúciami v zahraničí a 106 miest a obcí, čo predstavuje 41%, v minulosti malo naviazanú spoluprácu so zahraničím. Celkovo 165 miest a obcí, čo je 64%, nemalo žiadnu partnerskú spoluprácu so zahraničím. Najväčšia spolupráca so zahraničím s partnerskými inštitúciami prebieha v Maďarskej republike, Českej republike, Srbsku, Poľsku, celkovo 250 kontaktov v 21 štátoch. Spolupráca miest a obcí NSK s partnermi zo zahraničia sa realizuje v oblasti kultúry, školstva, športu, športových podujatí a súťaží, vo výmene skúseností v rámci pracovných návštev v oblasti samosprávy.

Ďalšou partnerskou spoluprácou v NSK je spolupráca škôl s partnerskými inštitúciami v zahraničí. Až 53 stredných škôl v NSK má nadviazanú spoluprácu v zahraničí s partnerskými inštitúciami, 56 stredných škôl už v minulosti takúto spoluprácu malo nadviazanú, zostávajúcich 16 stredných škôl nemá žiadne partnerské vzťahy so zahraničím. Najväčšia zahraničná spolupráca stredných škôl s NSK je z Českej republiky, Maďarskej republiky, Nemecka, Poľska, Rakúska. Spolu to predstavuje 227 kontaktov v 32 štátoch. Spolupráca je viazaná na oblasť výmenných pobytov, stáží, odbornej praxe študentov, pedagógov, športových súťaží, súťaží v odbornej zručnosti, projektovej spolupráce, kultúry. Aj vysoké školy v NSK nadväzujú zahraničnú spoluprácu. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre má nadviazanú spoluprácu v 20 štátoch sveta so 42 kontaktmi s univerzitami. Spolupráca sa rozvíja s Poľskom, Českou republikou, Rumunskom a Nemeckom. Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre komunikuje s 15 európskymi štátmi, kde má naviazaných 40 kontaktov, prevažne v Českej republike, Maďarsku a Poľsku. Univerzita Jánosa Selyeho v Komárne, ako mladá univerzita nadviazala kontakty s partnerskými inštitúciami v 10 európskych štátoch a jeden v USA. Ich spolupráca je orientovaná na inštitúcie v Maďarsku, Nemecku a vo Veľkej Británii.

Spolupráca obchodných komôr a regionálnych rozvojových agentúr bola zastúpená Slovensko – japonskou obchodnou komorou, ktorá v roku 2008 vyslovila záujem o spoluprácu s NSK. Bol vypracovaný Návrh spolupráce, ktorý zahŕňal aktivity v cestovnom ruchu, v investovaní nových firiem v NSK, propagáciou Nitrianskeho regiónu v Japonsku. Všetkým Komisia zahraničných vzťahov túto spoluprácu neschválila.

Nitriansky samosprávny kraj je partnerom v operačnom programe URBACT II., ktorý je európskym operačným programom s cieľom podporiť výmenu informácií, ale aj skúseností medzi európskymi mestami v oblasti trvalo udržateľného rozvoja miest. Program je jednou z kapitol kohéznej politiky, financovaný z ERDF, pričom priorita smeruje ku konkurencieschopnosti, hospodárskemu rastu a zamestnanosti. Partnermi projektu sú mestá Belfast, Bilbao, Bukurešť, Cardiff, Dublin, Düsseldorf, Gdansk, Madrid, Poznaň, Sofia, Viedeň. Ďalším operačným programom, do ktorého je zapojený NSK v rámci cieľa Európskej teritoriálnej spolupráce je operačný program INTERREG IV.C. Je zameraný na interregionálnu spoluprácu, na rozvoj inovácií, znalostnej ekonomiky, kultúrneho dedičstva, životného prostredia, a tým prispieť ku konkurencieschopnosti Európy. Do uvedeného programu boli zapojené: NSK, Župa

Komárom-Esztergom, Kraj Vratsa, Mesto Solún, Zlatiborský región, Champagne-Ardenne, Vysočina, Kocs, Tata.³

1.4 Schopnosť regionálneho manažmentu aktivizovať zdroje

Vznik regionálnej samosprávy zvýšil požiadavky na profesionalitu, systémové previazanie riadenia a kvalitu regionálneho manažmentu.

Regionálny manažment sa stal neoddeliteľnou súčasťou vo viacerých úrovniach štruktúrovaného systému riadenia, cez Európsku úniu, Slovenskú republiku až po samosprávny kraj a obec.

Všeobecne manažment môžeme charakterizovať ako súbor činností, ktoré treba vykonať, aby bolo zabezpečené fungovanie organizácie a aby boli dosiahnuté vytýčené ciele. Ale pri regionálnom manažmente túto definíciu musíme doplniť a upraviť na: manažment predstavuje činnosti, ktoré mobilizujú ľudské a vecné činitele k napĺňaniu stanovených cieľov pri rešpektovaní právnych noriem, nákladov, kvality a lehôt tak, aby bola zabezpečená funkcia samosprávneho kraja.

Regionálny manažment pôsobí v právnom, sociálno-demografickom, ekonomickom, technologickom a ekologickom prostredí daného územného celku - regiónu. Toto prostredie určuje normatívny rámec regionálneho riadenia. Je tvorený súborom pravidiel, obmedzení, určujúcich správanie sa regionálnej samosprávy a organizácií, ktoré sú v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávy. Normatívny rámec má zákonnú podobu a vytvára právny rámec regionálneho riadenia.

Na regionálny manažment sú kladené požiadavky na kvalitu riadenia, ale aj jeho doplnkovosť a previazanosť v celej riadiacej hierarchii.

Úspešné riadenie môžeme zhrnúť do ôsmich charakteristík: „aktívne konať, byť blízko ku klientovi, primeranou autonómiou rozvíjať podnikavosť, zvyšovať produktivitu práce prostredníctvom ľudí, podporovať motivujúci hodnotový systém organizácie, držať sa toho, čo organizácia pozná a vie, využívať jednoduché organizačné formy nepočetný administratívny a radiaci aparát, vedieť súbežne používať a kombinovať riadenie s prítiahnutou a voľnou uzdou.“⁴

Uvedená charakteristika riadenia je všeobecnou charakteristikou, avšak regionálne riadenie môžeme rozdeliť: na priame riadenie činností a organizácií, ktoré sú v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávneho kraja, vnútorné riadenie samosprávneho kraja, nepriame ovplyvňovanie činností, i napriek tomu, že nie sú v kompetencii samosprávneho kraja, ale im treba venovať pozornosť.

Regionálny manažment využíva metódy, nástroje a princípy, cestou ktorých dosahuje stanové ciele. Za pomoci metód charakterizuje súbor pravidiel pre analýzu, syntézu, realizáciu a aktualizáciu systému riadenia. Nástroje predstavujú prostriedky, ktorými manažéri ovplyvňujú využívanie moci a vplyvu nad druhými. Princípy charakterizujeme ako poznatky z manažérskej praxe.

³ http://www.unsk.sk/files/regionalny/phsr2012_2018.pdf

⁴ PETERS, T. J. - WATERMAN, R. H. 1982. In Search of Excellence.

K zásadným nástrojom regionálneho manažmentu patria: strategické plány, programy, plány, rozpočty, smernice, príkazy a môžeme ich členiť aj ako dlhodobé nástroje, strednodobé nástroje a krátkodobé nástroje.

Regionálny manažment musí venovať pozornosť nielen vnútornému prostrediu samosprávy, ale aj priamym vonkajším vzťahom s klientmi, so sociálno–ekonomickými partnermi, mikroregionálnymi združeniami, regionálnymi rozvojovými agentúrami, vládnymi inštitúciami. Uvedené má vplyv na schopnosť regionálnej samosprávy v rozvíjaní schopností monitorovať, analyzovať a vyhodnocovať zmeny vonkajšieho prostredia a adekvátne zaujať strategické reakcie. Je dôležité, aby regionálny manažment uplatňoval strategické riadenie, o ktorom hovoríme, že je produktom poznání, lebo samospráva musí vnímať aj to, čo sa deje mimo nej. Musí tvoriť otvorený systém, aby mohol dostatočne a rýchle reagovať ako na vnútorné, tak i na vonkajšie zmeny.

Uvedená charakteristika manažmentu VÚC je z pohľadu teoretického, avšak praktické hľadisko vníma kvalitu aktuálneho manažmentu VÚC kritickejšie. Skôr, ako sa budeme venovať nedostatkom manažmentu VÚC je treba pripomenúť, že existencia regionálnej samosprávy je v podmienkach Slovenskej republiky nevyhnutá, tvorí dôležitý stupeň medzi obcami a štátom, tým plní koordináciu priestorového rozvoja v rámci regiónov.

Kritérium hodnotenia samostatnosti regionálnej samosprávy voči centrálnej vláde je nedostačujúce. Všetky zákony a rozhodnutia sú prejednávané a schvaľované v národnom parlamente a tu prichádza k oslabeniu vplyvu, respektíve k žiadnemu vplyvu a dosahu VÚC na centrálnu vládu. Chýba vzájomná prepojenosť, koordinácia a posilnenie inštitucionálneho systému v kompetenciách VÚC pri rozdeľovaní štrukturálnych a investičných fondov Európskej únie. VÚC nemá svoje finančné nástroje, tým je samostatnosť regionálnej samosprávy limitovaná, hlavne pri regionálnom rozvoji, nakoľko fond regionálneho rozvoja je tvorený zo štátneho rozpočtu. Pri tvorbe Národnej stratégie regionálneho rozvoja Slovenskej republiky sa nevychádza z kvalitných a vecných analýz, tým sa nešpecifikuje štruktúra regionálneho rozvoja, čo má vplyv pre metodické usmernenie pri tvorbe PHSR.

Závažný nedostatok regionálnej samosprávy je v strednom a vrcholovom manažmente v oblasti odbornosti. V zákone nie je definovaná podmienka vysokoškolského vzdelania v oblasti regionálneho rozvoja s odbornou praxou v danej problematike. Práve tento legislatívny nedostatok spôsobuje neodbornú kvalitu výkonu regionálnej samosprávy. Ďalšie negatívum v legislatíve vidíme v celoživotnom vzdelávaní zamestnancov VÚC. Veľmi dôležitá podmienka, ktorá by sa mala stať povinnosťou, tým by zabezpečila ucelený, koordinovaný a profesionálny manažment regionálnej samosprávy.

1.5 Návrhy zlepšenia sociálnej a ekonomickej situácie v NSK

Pri uskutočnení návrhov zlepšenia sociálno–ekonomickej situácie Nitrianskeho samosprávneho kraja je potrebné najskôr poznať sociálno–ekonomickú úroveň regiónu, ktorú získame pomocou analýzy viacerých ukazovateľov ako je: regionálny

hrubý domáci produkt (RHDP) v prepočítaní na jedného obyvateľa, počet a miera nezamestnanosti v regióne, počet uchádzačov o zamestnanie, priemerná mesačná mzda zamestnancov v regióne, priemerný príjem domácnosti v regióne.

Tieto základné ukazovatele nám komplexnejšie poukážu na vývojové tendencie v jednotlivých oblastiach Nitrianskeho samosprávneho kraja, ale aj poukážu na existujúce rezervy v regióne. Obidvom oblastiam treba venovať pozornosť.

Po analyzovaní slabých a silných stránok Nitrianskeho samosprávneho kraja je potrebná koordinácia všetkých subjektov regionálnej politiky: Zastupiteľstva NSK, Komisií Zastupiteľstva NSK, Odborov v rámci úradu NSK, konzultantov a odborných garantov, pracovné skupiny, zástupcov miest, obcí, mikroregiónov, podnikateľov, profesijných organizácií, vzdelávacích inštitúcií, neziskového sektora. Vzájomnou spoluprácou všetkých zainteresovaných subjektov sa vypracuje Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja NSK, t. č. je vypracovaný program za obdobie rokov 2012 – 2018. Tu by sme však podotkli, že analýzy za jednotlivé hospodárske a sociálne oblasti treba vyhodnocovať a rozanalyzovať v štvrtročných intervaloch za účasti všetkých aktérov regionálnej politiky. Z kratších časových intervalov monitorovacie správy zachytia odchýlky od plnenia strategických cieľov.

Nitriansky samosprávny kraj je najvýznamnejší poľnohospodársky výrobca – pestovateľ v Slovenskej republike, druhý najvýznamnejší producent energií, druhý najvýznamnejší poskytovateľ obchodných služieb. Z uvedeného pozitívneho hodnotenia treba vychádzať pri ekonomickom a sociálnom rozvoji kraja. Toto pozitívne hodnotenie treba rozvíjať v ďalších výzvach pri programových dokumentoch kraja, ktoré budú v synergii s cieľmi stratégie Európa 2020, ale aj pri riešení problémov vysokej nezamestnanosti a zlepšení kvality systémov vzdelávania a verejnej správy.

Nitriansky samosprávny kraj by mal sústrediť strategické smerovanie pri ekonomickom a sociálnom rozvoji na: konkurencieschopnosť systému výskumu a inovácií, rozvinúť infraštruktúru, posilniť systém vzdelávania a podporiť potenciál pracovného trhu, podporiť zamestnanosť mladých ľudí, využívať prírodné zdroje v synergii s ochranou životného prostredia, posilniť systém verejnej správy s možnosťou celoživotného vzdelávania. Strategické smerovania detailnejšie rozvineme v jednotlivých skupinách rozvoja.

Pri optimálnom hľadaní vhodných návrhov na zlepšenie sociálneho a ekonomického prostredia NSK je nevyhnuté najskôr špecifikovať výkonnosť a efektívnosť verejnej správy, čím získame pohľad na vstupy a výstupy efektívnosti verejnej správy, a atribúty hospodárnosti, účelnosti a produktivity nám vypovedajú o výkonnosti verejnej správy. Obidva ukazovatele sú vo verejnom sektore ťažko merateľné, avšak výsledky ich meraní sú dôležité pre plynulosť a jednoznačnosť spoločensko-ekonomického vývoja. Meranie týchto ukazovateľov je závislé od presných a vecných analýz. Nakoľko vrcholový manažment na centrálnej, ale aj regionálnej úrovni, nedisponuje potrebnou odbornosťou, analýzy sú v mnohých ukazovateľoch nepresné. Práve merania týchto ukazovateľov nám majú poukázať na deficit verejných financií, tým prijímať správne opatrenia na zníženie verejných výdavkov, čo nám ukáže cestu k zvyšovaniu efektívnosti všetkých činností verejnej správy. Užší pohľad efektívnosti vychádza

k paretovskej efektívnosti, pričom riešenie je efektívne, keď aspoň jednému jedincovi rastie úžitok ostatní ho majú nezmenený. Širší pohľad nám poukazuje na výsledky vzťahu medzi veľkosťou vstupov a výstupov z verejného sektora. Práve rozdeľovanie verejných prostriedkov je skôr politickou ako ekonomickou záležitosťou, preto tento prístup pokladáme za neefektívny. Jednou z alternatív, ako zvýšiť efektívnosť verejného sektora, čiže aj regionálnej samosprávy, je efektívnosť daňovej správy. Organizačne a odborne posilniť daňovú štruktúru, využívať informačné a komunikačné technológie, na zníženie nákladov využívať e-Government (jednoduchá webová stránka, online štátna správa, integrovaná štátna správa, transformovaná štátna správa), čo prispeje k ekonomickej konkurenčnej schopnosti. Správnymi a vecnými analýzami uvoľniť zdroje pre prvé línie (zdravotníctvo, školstvo). Jedine efektívnym budovaním verejnej správy môžeme dosiahnuť pozitívny vývoj hospodárstva, ktorý sa odzrkadlí v sociálnom a ekonomickom rozvoji štátu, regiónov a jednotlivých obcí.

Zlepšenie sociálneho rozvoja (služieb)

Demografický vývoj v NSK za posledné roky charakterizuje postupné spomaľovanie reprodukcie obyvateľstva a starnutie populácie, čo do budúcnosti predpokladá zvýšený záujem o poskytovanie sociálnych služieb a zdravotnej starostlivosti.

Nízka natalita v NSK má negatívne hodnoty pre budúci ekonomický a sociálny rozvoj kraja. Ďalším negatívnym hodnotením je vysoká miera nezamestnanosti v kraji, ktorá k 28. 2. 2015 predstavovala 11,32%. Priemerná mzda zamestnanca v NSK dosiahla v roku 2014 úroveň 858 EUR, čo predstavuje 94,6% PMM Slovenska. Všetky uvedené ukazovatele produkujú záujem o zlepšenie sociálnej situácie v NSK:

- Podporou natality v kraji. Hlavné budúce mamičky, ktoré sú v pracovno-právnom vzťahu, zabezpečiť im legislatívnu ochranu a podporu zo strany zamestnávateľa.
- Podporou natality sa podporia ďalšie odvetvia v hospodárstve (predškolské a školské zariadenia, zamestnanosť v týchto odvetviach a nadväzne sa bude rozvíjať aj ekonomika regiónu a to dopytom po tovaroch a službách.
- V sociálnej infraštruktúre podporiť kvalitnú zdravotnú starostlivosť. Zvýšiť pošteľový fond vo FN Nitra, na všetkých oddeleniach. Vo FN Nitra zabezpečiť chýbajúce kožné oddelenie. Podporiť a zvýhodniť zdravotnícky personál pred odchodom do zahraničia. Zabezpečiť, aby zdravotnícke zariadenia boli dostupnosťou čo najbližšie k obyvateľom kraja, aby nemuseli ďaleko cestovať za zdravotnou starostlivosťou. Naďalej podporovať sociálnu starostlivosť v domovoch sociálnych služieb, ktorých zriaďovateľom je NSK a snažiť sa o dobudovanie ďalších domovov sociálnych služieb. Pri uvedenej problematike treba podotknúť legislatívnu zmenu o určenie príspevku na odkázanosť financovaného alebo dotovaného štátom. Nájsť správny systém financovania a budovania sociálnej starostlivosti v obciach. Hlavné obce s malým počtom obyvateľom sú obmedzené rozpočtom a uvedenú sociálnu starostlivosť nemôžu vykonávať.
- Všetky úrovne vzdelávania treba posilniť a zvýšiť ich kvalitu a význam pre pracovný trh.
- K zamestnanosti zlepšiť prístup a do pracovného trhu integrovať ohrozené skupiny.

- Zabezpečiť, aby mladí ľudia po dosiahnutí vzdelania boli zaradení do pracovného procesu a to zabezpečením podmienok cez granty, príspevky hlavne v MSP, ktoré tvoria dôležitú zložku ekonomického rozvoja.
- Marginalizované rómske komunity podporiť v sociálnej integrácii.
- V regióne je dlhodobá história organizovaného športu, hlavne v krajskom meste Nitra. Podporu športu je nutné implementovať aj vo vidieckych oblastiach, zabezpečením technického vybavenia, športových aktivít a tým prilákať čo najväčší počet detí, ale aj dospelých, ktorí majú o šport záujem.

Možnosti ekonomického rozvoja

Nitriansky samosprávny kraj možno charakterizovať ako poľnohospodársky región, nakoľko z celkovej výmery 634 384 ha tvorí poľnohospodársku pôdu 73,73% z celkovej výmery pôdy t. j. 467 794 ha (v tom zahrnutá orná pôda, lesné pozemky, vodné plochy zastavaná plocha). Je ďalším dôležitým producentom energií a poskytovateľom obchodných služieb. Lokalizované firmy v kraji dosahujú objem tržieb, ktoré ich radia medzi najväčšie firmy SR (Duslo, a. s., Šaľa, Heineken Slovensko, a. s., Nitra, Slovenské energetické strojárne, a. s., Tlmače, Volkswagen Elektrické systémy, s. r. o., Nitra).

Aby Nitriansky samosprávny kraj napredoval v ekonomickom rozvoji je potrebné :

- Zlepšiť konkurencieschopnosť podnikov a ich inovačnú schopnosť, pričom dosiahnuť zvýšenie pridanej hodnoty a stimulácie rastu a tvorby pracovných miest.
- V oblasti výskumu a inovácií zlepšiť výkonnosť, dosiahnuť kvalitu vyššieho vzdelávania a zvýšiť množstvo súkromných investícií do výskumu a inovácií.
- Pre podporu konkurencieschopnosti, rastu a inovácií je potrebné zavádzať IKT a to prostredníctvom rozvoja sietí a sektorov elektronických služieb. Zabezpečiť siete novej generácie, ale aj normálny širokopásmový prístup pre odľahlé vidiecke oblasti.
- Zlepšiť ekonomické prostredie a podporu podnikania vo vidieckych oblastiach prostredníctvom vybudovania alebo zdokonalenia miestnej infraštruktúry a služieb čo prináša predpoklad tvorby nových pracovných miest.
- Vybudovanie modernej infraštruktúry pre lepšiu dostupnosť, prepojenosť medzi okresmi NSK, tým sa kraj stáva atraktívnym pre investorov, čo podporuje konkurencieschopnosť, podnikateľský rozvoj, hospodársky rast, tvorbu pracovných miest.
- Vybudovať prechod na energeticky efektívne nízko uhlíkové hospodárstvo.
- Zabezpečiť ochranu životného prostredia, ochranu vodných zdrojov a zlepšiť hospodárenie s odpadmi (tuhý odpad a odpadové vody), podporovať hospodárenie s pôdou, vodou a zachovávať prírodné zdroje, ochraňovať biodiverzitu, ochraňovať ovzdušie a zabezpečovať odolnosti voči zmene klímy.
- Zabezpečiť reformu verejnej správy, čím sa má zlepšiť kvalita verejných služieb, riadenie ľudských zdrojov, efektívnosť verejných výdavkov. Efektívne verejné služby zabezpečenia priaznivé prostredie pre podnikateľské prostredie.

Na základe využívania endogénnych a exogénnych rozvojových zdrojov sa Nitriansky kraj stane dynamicky sa rozvíjajúcim regiónom.

Záver

Model súčasnej verejnej správy v Slovenskej republike bol dovŕšený procesom decentralizácie, výsledkom čoho bol vznik vyšších územných celkov, ktoré zahájili svoju činnosť v r. 2002, na základe zákona č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov. Vznik regionálnej samosprávy v Slovenskej republike má svoje opodstatnenie v najdôležitejšej originálnej kompetencii, ktoré územné celky získali a to: „starat' sa o všestranný rozvoj svojho územia“, čeliť prehlbujúcim sa regionálnym disparitám pomocou identifikácie a mobilizácie ľudského, sociálneho a prírodného kapitálu v regióne.

Cieľom príspevku bolo posúdiť v podmienkach Nitrianskeho samosprávneho kraja, či samosprávne orgány vyššieho územného celku disponujú nevyhnutnými právnymi, materiálnymi, ekonomickými a personálnymi predpokladmi na realizáciu rozvojového procesu.

Podrobnejšou charakteristikou sme predstavili Nitriansky samosprávny kraj, ako objekt pre cieľ práce.

Pre celkové zhodnotenie postavenia a úloh VÚC sme identifikovali ich legislatívne a kompetenčné vymedzenie, majetkové právomoci, finančné hospodárenie a rozpočtovú činnosť, ale i organizačnú štruktúru samosprávneho kraja. Jednotlivým identifikovaním predpokladov regionálnej samosprávy môžeme konštatovať, že legislatívne postavenie VÚC nie je dostatočne zákonne ustanovené. Identifikovali sme nedostatky v samostatnosti regionálnej samosprávy voči centrálnej vláde, všetky zákony a rozhodnutia sú prejednávané a schvaľované v národnom parlamente a tu prichádza k oslabeniu vplyvu a dosahu VÚC na centrálnu vládu. Pri tvorbe Národnej stratégie regionálneho rozvoja Slovenskej republiky sa nevychádza z kvalitných a vecných analýz, tým sa nešpecifikuje štruktúra regionálneho rozvoja, čo má vplyv pre metodické usmernenie pri tvorbe PHSR. Jednotlivé kompetencie regionálnej samosprávy nie sú z inštitucionálneho hľadiska posilnené hlavne v oblasti rozdeľovania európskych štrukturálnych a investičných fondov EÚ. Ďalším negatívom v kompetenciách VÚC vidíme, že šírka oblastí regionálneho rozvoja nie je dostatočná, hlavne pri riešení nezamestnanosti a vplyvu pri rozvoji vidieka za pomoci MSP. Pozitívne môžeme zhodnotiť princíp subsidiarity pri prenesenej pôsobnosti kompetencií. Rozsah majetkových predpokladov regionálnej samosprávy môžeme zhodnotiť ako dostatočný, hlavne ten prechod majetku súvisiaci s prechodom zriaďovateľských pôsobností zo štátu na samosprávy. Predpoklady ekonomického postavenia regionálnej samosprávy hodnotíme negatívne, nakoľko VÚC nemá svoje finančné nástroje, tým je samostatnosť regionálnej samosprávy limitovaná, hlavne pri regionálnom rozvoji, nakoľko fond regionálneho rozvoja je tvorený zo štátneho rozpočtu. Proces fiškálnej decentralizácie je limitovaný, nakoľko VÚC nemajú svoj zdroj príjmov. Dôležitý a zásadný nedostatkom sme identifikovali v personálnych predpokladoch regionálnej samosprávy v strednom a vrcholovom manažmente

v oblasti odbornosti. V zákone nie je definovaná podmienka vysokoškolského vzdelania v oblasti regionálneho rozvoja s odbornou praxou v danej problematike. Práve tento legislatívny nedostatok spôsobuje neodbornú kvalitu výkonu regionálnej samosprávy.

Z celkového pohľadu môžeme konštatovať, že samosprávne orgány VÚC nedisponujú dostatočnými právnymi, kompetenčnými, ekonomickými a ani personálnymi predpokladmi.

Z legislatívneho hľadiska je potrebné doplniť kompetenčný rámec pre VÚC, ktoré budú aktívne zapojené v činnosti na úrovni centrálnej vlády s rozhodovacou právomocou, čím vznikne vzájomná prepojenosť a aj autonómnosť VÚC. Proces fiškálnej decentralizácie by mal byť posilnený vlastným zdrojom príjmov prostredníctvom efektívnej daňovej správy. Správnymi a vecnými analýzami uvoľniť zdroje pre prvé línie (zdravotníctvo, školstvo). Na posilnenie personálnych predpokladov regionálnej samosprávy je potrebné legislatívne doplniť podmienky celoživotného vzdelávania zamestnancov regionálnej samosprávy a definovať podmienku vysokoškolského vzdelania v oblasti regionálneho rozvoja s odbornou praxou v danej problematike, čím sa zabezpečí ucelený, koordinovaný a profesionálny manažment regionálnej samosprávy.

Z uvedeného vyplýva, že opodstatnenie regionálnej samosprávy do budúcnosti má iba v prípade adekvátnych nástrojov, prostredníctvom ktorých bude samostatne rozhodovať o regionálnom rozvoji a zvýšením kvality výkonu verejnej správy.

Literatúra

- [1] PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. 1982. In *Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982. 360 s. ISBN 1861977166.
- [2] POLITIKY EURÓPSKEJ ÚNIE. 2014. *Regionálna politika*. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2014. 16 s. ISBN 978-92-79-24485-8.
- [3] Činnosť Útvary hlavného kontrolóra NSK [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné na internete: <<http://www.unsk.sk/showdoc.do?docid=111>>.
- [4] Konsolidovaná výročná správa NSK za rok 2013 [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné na internete: <http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/konsolidovana_vyrocn_sprava_nsk_2013.pdf>.
- [5] Organizačný poriadok NSK k 20.10.2014 [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné na internete: <http://www.unsk.sk/files/dokumenty/org_poriadok_unsk_20102014.pdf>.
- [6] Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja NSK 2012 – 2018 [online]. [cit. 2015-03-24]. Dostupné na internete: <http://www.unsk.sk/files/regionalny/phsr2012_2018.pdf>.
- [7] Záverečný účet Nitrianskeho samosprávneho kraja za rok 2013 [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné na internete: <http://www.unsk.sk/files/oblasti/financie/zu2013/zaverecny_ucet_nsk_za_rok_2013.pdf>.

Klasifikácia zamestnaneckých vzťahov

Lucia MÁČAJOVÁ*

Classification of Employee Relations

Abstract

The thesis deals with the issue of labor law, namely the classification of employee relations. The first chapter deals the general characteristics of labor relations. The first chapter is divided into social relations, labor relations and their classification. The second chapter is devoted to civil service relations. In this chapter, we analyze the civil service, creation, change and termination of civil relations, we further analyzed the different types of civil service. The third chapter focuses on the comparison of labor relations with civil relations. In this section we introduced the common and different features of labor relations and civil service relations.

Keywords: *social relations, labor relations, employee, employer, government employee, civil servant relationships*

Úvod

Hlavným cieľom práce bolo klasifikovať zamestnanecké vzťahy. Cieľ práce sme sa snažili naplniť prostredníctvom nasledovných podcieľov. Za prvý podcieľ sme si určili, na základe odbornej literatúry, vymedziť základné pojmy súvisiace s problematikou zamestnaneckých vzťahov. Za druhý podcieľ sme si zvolili analyzovať legislatívnu úpravu zamestnaneckých vzťahov spojených s výkonom štátnej služby. Ďalej sme si určili rozlíšiť spoločné a rozdielne črty pracovnoprávných vzťahov a spoločenských vzťahov spojených s výkonom štátnej služby.

Práca obsahuje analýzu zamestnaneckých vzťahov spojených s výkonom štátnej služby. Tieto zamestnanecké vzťahy sú legislatívne upravené zákonom č. 400/2009 Z. z. zákonom o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Charakterizovali sme štátnu službu, rozpracovali sme pojem štátna služba, druhy štátnej služby a systémy štátnej služby. Ďalej sme analyzovali predmet a obsah zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, stručne sme charakterizovali vznik, zmenu a skončenie zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe a uviedli sme práva, povinnosti, obmedzenia, funkcie a platové triedy štátneho zamestnanca a zadefinovali sme vybrané osobitné skupiny štátnych zamestnancov podľa príslušných právnych predpisov.

Ďalej sme sa zamerali na rozlíšenie spoločných a rozdielnych črt pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov, pričom sa zaoberáme spoločnými a rozdielnymi znakmi pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov. V druhej podkapitole sa zaoberáme komparáciou nami vybraných náležitostí

* Bc. Lucia Máčajová, Katedra bezpečnostného manažmentu, Ústav verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 851 04 Bratislava, e-mail: luciamacajova@gmail.com

v pracovnoprávných vzťahoch a štátnozamestnaneckých vzťahoch. V tejto podkapitole sme sa zamerali najskôr na komparáciu na základe zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov a zákona č. 400/2009 Z. z. zákona o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Ďalej sme uviedli komparáciu týchto nami vybraných náležitostí aj na základe osobitných skupín štátnych zamestnancov.

Počas písania práce sme pracovali s viacerými vedeckými metódami. V prvej časti práce sme pracovali s abstrakciou a so syntézou, prostredníctvom ktorých sme sa zamerali na základné teoretické pojmy a spájali sme ich do jedného celku, aby sme vedeli z teoretického hľadiska pochopiť, čo pracovnoprávne vzťahy sú. V druhej časti práce sme pracovali s analýzou, prostredníctvom ktorej sme pracovali so zákonom č. 400/2009 Z. z. zákonom o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

1 Komparácia pracovnoprávných vzťahov so štátnozamestnaneckými vzťahmi

Najväčší rozdiel medzi pracovnoprávnymi vzťahmi a štátnozamestnaneckými vzťahmi je v právnej úprave týchto vzťahov. Pracovnoprávne vzťahy sú legislatívne upravené zákonom č. 311/2001 Z. z. Zákonníkom práce v znení neskorších predpisov a štátnozamestnanecké vzťahy sú legislatívne upravené zákonom č. 400/2009 Z. z. zákon o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. A naopak spoločným znakom je, že aj na štátnozamestnanecké vzťahy sa vzťahuje zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, ale delegovane, ak to ustanovuje osobitný predpis, alebo subsidiárne, ak osobitný predpis neustanovuje inak.

Základný rozdiel medzi týmito dvoma spoločenskými vzťahmi predstavuje, že pracovnoprávne vzťahy sú považované za vzťahy súkromnoprávne a štátnozamestnanecké vzťahy sú považované za vzťahy verejnoprávne.

Kapitolu sme rozdelili do dvoch podkapitol, v prvej sme uviedli spoločné a rozdielne charakteristické črty pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov. V druhej podkapitole sme sa zamerali na porovnávanie niekoľkých, nami vybraných, náležitostí pracovnoprávných vzťahov.

1.1 Spoločné a rozdielne charakteristické črty pracovnoprávných a štátnozamestnaneckých vzťahov

Komparáciu vyššie uvedených spoločenských vzťahov sme realizovali na základe zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov a zákona č. 400/20089 Z. z. zákona o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Komparáciu pracovnoprávných vzťahov so štátnozamestnaneckým vzťahmi sme rozdelili do dvoch oddielov, pričom:

- v prvom oddieli sme sa venovali spoločným charakteristickým črtám týchto pracovným vzťahov,
- v druhom oddieli sme sa venovali rozdielnym charakteristickým črtám oboch tých- to pracovných vzťahov.
- Pracovnoprávne vzťahy a štátnozamestnanecké vzťahy majú niekoľko spoločných charakteristických črt, ktoré môžu poukazovať na skutočnosť, že tieto vzťahy si môžu byť podobné. Medzi tieto črty zaraďujeme:

- individuálny charakter,
- relatívna autonómia,
- zákonný imperatív odplatnosti,
- uplatňovanie, tzv. korelačného prepojenia subjektívnych práv a právnych povinností.

Individuálny charakter pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov nám poukazuje na skutočnosť, že oba druhy týchto vzťahov sú tvorené ako konkrétne právne vzťahy medzi konkrétnymi subjektmi. Pri pracovnoprávných vzťahoch je to právny vzťah medzi zamestnávateľom ako fyzická osoba alebo právnická osoba a zamestnancom. Pri štátnozamestnaneckom vzťahu je to právny vzťah založený medzi štátom, konkrétne jeho služobným úradom, v príslušnom odbore štátnej služby a štátnym zamestnancom. Tak, ako v pracovnoprávných vzťahoch, tak aj v štátnozamestnaneckých vzťahoch je individuálny charakter zdôraznený skutočnosťou, že sú tieto vzťahy založené na osobnom výkone práce zamestnanca pre zamestnávateľa. Osobný výkon práce zamestnanca pre zamestnávateľa znamená, že zamestnanec vykonáva prácu pre zamestnávateľa sám za seba a nie je možné dať sa pri jej výkone zastúpiť. Osobný výkon práce predstavuje jednu časť charakteristiky závislej práce, ktorú máme legislatívne upravenú v Zákonníku práce v § 1 ods. 2.

Relatívna autonómia pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov nám poukazuje na podmienenú mieru slobody v rozhodovaní a konaní v jednotlivých oblastiach pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov.

Zákonný imperatív odplatnosti pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov nám poukazuje na skutočnosť, že v pracovnoprávných vzťahoch, ale aj v štátnozamestnaneckých vzťahoch ide o prácu, za ktorú zamestnanec alebo štátny zamestnanec dostáva odmenu – mzdu alebo plat.

Práca, ktorá je vykonávaná v pracovnoprávných vzťahoch, ale aj v štátnozamestnaneckých vzťahoch má charakter závislej práce. Závislú prácu charakterizujeme ako prácu vykonávanú vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, osobne zamestnancom pre zamestnávateľa, podľa jeho pokynov, v mene zamestnávateľa, v pracovnom čase, ktorý určí zamestnávateľ za odmenu alebo mzdu.

Uplatňovanie tzv. korelačného prepojenia subjektívnych práv a právnych povinností pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov nám poukazuje na skutočnosť, že súkromnoprávny obsah pracovnoprávných vzťahov a verejnoprávny obsah pracovnoprávných vzťahov nemožno od seba odlíšiť, pretože tvoria ich základnú právnu charakteristiku. Obsah pracovnoprávných vzťahov, ale aj štátnozamestnaneckých vzťahov tvoria súbor subjektívnych práv a právnych povinností, ktoré účastníkom týchto vzťahov vyplývajú z právnych noriem pracovného práva.

1.2 Rozdielne charakteristické črty pracovnoprávných a štátno-zamestnaneckých vzťahov

Pracovnoprávne vzťahy a štátnozamestnanecké vzťahy majú niekoľko rozdielnych charakteristických črt, ktoré môžu poukazovať na skutočnosť, že tieto vzťahy sú rozdielne. Pre potreby písania tejto práce sme si zvolili poukázať na charakteristické črty, ktoré poukazujú na rozdielnosť štátnozamestnaneckých vzťahov od pracovnoprávných vzťahov. Medzi tieto črty zaraďujeme:

- vznik štátnozamestnaneckého vzťahu,
- právna stabilita štátnozamestnaneckých vzťahov,
- druh režimu právnej úpravy,
- právna garancia služobného a platového postupu,
- spôsob riešenia sporov a disciplinárna zodpovednosť.

Štátnozamestnanecký vzťah vzniká na základe rozhodnutia o menovaní a zaradení štátneho zamestnanca na štátnozamestnanecké miesto, čo predstavuje formu individuálneho právneho aktu. Pri vzniku štátnozamestnaneckého vzťahu je potrebné podpísať služobnú zmluvu medzi štátnym zamestnancom a vedúcim služobného úradu. Služobná zmluva musí obsahovať zákonom určené náležitosti. Pre porovnanie uvádzame, že pracovnoprávny vzťah vzniká pracovnou zmluvou podpísanou medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Právna stabilita štátnozamestnaneckých vzťahov predstavuje kariérny systém štátnej služby. Podstata kariérneho systému štátnych zamestnancov spočíva v predpoklade celoživotného zamestnania zamestnanca v štátnej službe. Predpokladom tejto právnej stability štátneho zamestnanca je, že štátny zamestnanec má stabilné štátnozamestnanecké miesto, pokiaľ spĺňa zákonom určené predpoklady a nedopustí sa konania, ktoré by viedlo k ukončeniu štátnozamestnaneckého vzťahu. Štátnozamestnanecký pomer môže mať formu dočasnej štátnej služby a stálej štátnej služby.

Pre porovnanie uvádzame, že pracovnoprávny vzťah sa uzatvára na dobu určitú a na dobu neurčitú, pričom pracovný pomer na dobu určitú skončí dňom, kedy uplynula doba, na ktorú bola pracovná zmluva dohodnutá. Pracovný pomer na dobu určitú môže byť uzatvorený najviac na dva roky a musí byť uzatvorený písomne. Pracovný pomer na dobu neurčitú je dohodnutý vtedy, pokiaľ nie je v pracovnej zmluve určená doba jeho trvania. Zákoník práce negarantuje celoživotné zamestnanie, je to len na dohode medzi zamestnávateľom a zamestnancom, koľko trvá pracovný pomer na dobu neurčitú. Odvíja sa to od individuálnych potrieb zamestnávateľov, ale aj ochoty zamestnanca zotrvať v jednom zamestnaní po celý pracovný život.

Druh režimu právnej úpravy štátnozamestnaneckých vzťahov a osobitné postavenie zamestnávateľa – štátu je prvok, ktorý poukazuje na verejnoprávny charakter týchto vzťahov. Podriadené správanie sa zamestnanca ako subjektu štátnozamestnaneckých vzťahov vykazuje známky nemeniteľnosti a záväznosti s minimálnymi prispôsobujúcimi sa nárokmi upravujúcich osobitnú obsahovú náplň štátnozamestnaneckých vzťahov. Práva a povinnosti účastníkov štátnozamestnaneckých vzťahov vyplývajú

z príslušného právneho predpisu (zákon č. 400/2009 Z. z. zákona o štátnej službe), sú odlišné od pracovnoprávnych vzťahov. Štátny zamestnanec má zmluvnú slobodu obmedzenú postavením štátu ako zamestnávateľa (postavenie štátu je centralistické). Takéto postavenie štátu prináša do právnej úpravy štátnozamestnaneckých vzťahov prvky charakteristické ako donucovanie, nariaďujúce, ktoré odstraňujú dvojstranné právne úkony a nahrádzajú ich jednostranné právne úkony (autoritatívne rozhodnutia štátu ako zamestnávateľa).

Na porovnanie uvádzame, že na rozdiel od štátnozamestnaneckých vzťahov pracovnoprávne vzťahy predstavujú dvojstranné právne úkony, pri ktorých je zaručená zmluvná sloboda pre obe zúčastnené strany – zamestnanca a zamestnávateľa. Vznik, zmena a skončenie pracovnoprávnych vzťahov je vždy na dohode oboch zúčastnených strán.

Právna garancia služobného a platového postupu je podmienená splnením zákonom stanovených podmienok štátnym zamestnancom, ktorá je legislatívne upravená v zákone č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý upravuje funkcie štátnych zamestnancov, platové triedy a platové tarify. Na základe funkcie je štátny zamestnanec zaradený do platovej triedy, ku každej platovej triede je priradená platová tarifa štátneho zamestnanca. Služobným postupom štátny zamestnanec postupuje aj v platových triedach, a tým sa mu zvyšuje platová tarifa. Plat štátneho zamestnanca sa skladá z viacerých zložiek (tarifný plat, rôzne príplatky). Tarifný plat štátneho zamestnanca sa skladá z platovej tarify a zvýšenia platovej tarify za služobnú prax. Platové tarify štátnych zamestnancov sú zákonom stále upravované novelizáciou zákona.

Pre porovnanie uvádzame, že mzda zamestnanca v pracovnoprávnych vzťahoch je upravená len na dolnej hranici, a to minimálnou mzdou. Minimálna mzda je najnižšia možná mzda, ktorá musí byť vyplatená zamestnancovi za plný pracovný úväzok. Minimálna mzda na Slovensku na rok 2015 je 380 € v hrubom. Horná hranica mzdy nie je upravená, závisí od dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom (mzda zamestnanca závisí od druhu práce, od profesie, od náročnosti, ale aj iných faktorov). Zákonník práce, ktorý upravuje pracovnoprávne vzťahy, nepozná právnu garanciu platového postupu. Ale môžeme povedať, že v niektorých spoločnostiach majú uzatvorené kolektívne zmluvy, ktoré môžu upravovať platové postupy zamestnancov, a však to závisí od individuálnych podmienok konkrétnych spoločností.

1.3 Spôsob riešenia sporov a disciplinárna zodpovednosť

Štátnozamestnanecké vzťahy sú charakteristické aj špeciálnymi podmienkami právneho postavenia štátu ako zamestnávateľa, ktorý je nadriadený a zamestnanca, ktorý je podriadený. Právne postavenie nadriadenosti a podriadenosti subjektov štátnozamestnaneckých vzťahov zdôrazňuje dominantné postavenie štátu. Prípadné spory medzi zamestnávateľom – štátom – a zamestnancom rieši oprávnený služobný orgán na základe rozhodnutia. Rozhodovanie služobných orgánov pri riešení prípadných sporov musí byť nestranné a spravodlivé. Štátny zamestnanec môže

podat' návrh na preskúmanie rozhodnutia služobného úradu, pokiaľ by mal pocit, že riešenie prípadného sporu nebolo nestranné a spravodlivé.

Disciplinárna zodpovednosť je určitý druh právnej zodpovednosti štátneho zamestnanca za porušenie pracovnej disciplíny. V zákonoch upravujúcich osobitné druhy štátnej služby máme legislatívne upravenú služobnú disciplínu a disciplinárnu právomoc (zákon o policajtoch, zákon o colníkoch, zákon o vojakoch, zákon o hasičoch). Štátni zamestnanci pri výkone štátnej služby musia dodržiavať služobnú disciplínu. Pokiaľ by štátny zamestnanec porušil služobnú disciplínu, tak nadriadený má v rozsahu svojej disciplinárnej právomoci mu uložiť disciplinárne opatrenie. Disciplinárne opatrenie môže mať formu písomného pokarhania, zníženia služobného platu, zníženia hodnosti, zákazu činnosti alebo prepadnutia veci. Nadriadený má v rámci svojej disciplinárnej právomoci možnosť udeľovať podriadenému disciplinárne odmeny formou písomnej pochvaly, peňažného alebo vecného daru, alebo mimoriadneho povýšenia.

Pre porovnanie uvádzame, že v pracovnoprávných vzťahoch je medzi zamestnávateľom a zamestnancom rovnocennosť, ktorá sa preukazuje do vzniku pracovného pomeru. Spory medzi zamestnancami a zamestnávateľmi o nárokoch, ktoré vyplývajú z pracovnoprávných vzťahov, riešia (prejednávajú a rozhodujú) súdy. V týchto vzťahoch nepoznáme disciplinárnu zodpovednosť a disciplinárnu právomoc. V pracovnoprávných vzťahoch zodpovedá zamestnanec zamestnancovi za spôsobené škody. Pri podpise pracovnej zmluvy sa podpisuje aj dohoda o hmotnej zodpovednosti, ktorú môže podpísať zamestnanec až po dovŕšení 18 rokov veku.

1.4 Výsledok komparácie pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov

Na základe nami vykonanej komparácie pracovnoprávných vzťahov so štátnozamestnaneckými vzťahmi môžeme konštatovať, že pri oboch druhoch týchto vzťahov existujú spoločné, ale aj rozdielne charakteristické črty.

Predmetom pracovnoprávných, ale aj štátnozamestnaneckých vzťahov je pracovný vzťah, ktorým sa uskutočňuje výkon práce zamestnanca pre zamestnávateľa. V oboch vzťahoch (pracovnoprávných aj štátnozamestnaneckých) má práca charakter závislej práce, ktorá je vykonávaná osobne zamestnancom, v prospech zamestnávateľa, vo vzťahu podriadenosti zamestnanca a nadriadenosti zamestnávateľa, v mene zamestnávateľa, podľa jeho pokynov, v pracovnom čase, ktorý určí zamestnávateľ, za odmenu (v pracovnoprávných vzťahoch je to mzda a v štátnozamestnaneckých vzťahoch je to plat). Štátni zamestnanci majú zvláštne postavenie, pretože sa v rámci štátnozamestnaneckých vzťahov spolu podieľajú na plnení mocenských úloh štátu, kde sa preukazujú ako vykonávatelia štátnej moci. V štátnozamestnaneckých vzťahoch spolupracujú viaceré právne odvetvia, napríklad, správne a pracovné právo.

Považujeme za dôležité poukázať na skutočnosť, že v pracovnoprávných vzťahoch sa nedajú od seba oddeliť prvky verejnoprávnej povahy a súkromnoprávnej povahy, ktoré sa uplatňujú v rámci týchto vzťahov. Súkromnoprávna povaha pracovnoprávných vzťahov sa prejavuje rovnocennosťou zamestnávateľa a zamestnanca v rámci

predzmluvných vzťahoch a verejnoprávna povaha týchto vzťahov sa prejavuje zásahmi štátu, ktoré zabezpečujú ochranu zamestnancov a práv zamestnancov v rámci už vzniknutého pracovnoprávneho vzťahu.

Štátnozamestnanecké vzťahy majú verejnoprávnu povahu a ich právna úprava nie je závislá od právnej úpravy ostatných zamestnaneckých vzťahov. Medzi právnymi predpismi Slovenskej republiky nájdeme viacero predpisov, ktoré upravujú výkon štátnej služby. Môžeme tu hovoriť o veľkom objeme právnych predpisov, ktoré v podstate upravujú podobné právne vzťahy viacerými právnymi predpismi. Patria sem:

- zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície,
- zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- zákon č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore.

Môžeme povedať, že napríklad zákon č. 73/1998 Z. z. štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a železničnej polície a zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých zákonov sú takmer identické.

Štátnozamestnanecké vzťahy majú verejnoprávny charakter, v ktorých sa prejavuje ich verejnoprávna povaha, kde štát ako zamestnávateľ je nadriadený štátnemu zamestnancovi. Štátni zamestnanci sú občania, ktorí sa zúčastňujú v pracovnom procese, kde vykonávajú prácu pre zamestnávateľa – štát – a dostávajú za ňu odmenu – plat. Štátny zamestnanec participuje na štátnej moci, je vykonávateľom štátnej moci (na základe rozsahu jeho právomocí). Štátnozamestnanecké vzťahy môžeme identifikovať ako interdisciplinárne právne vzťahy, pretože zasahujú do správneho práva, pracovného práva, ale aj do iných odvetví práva.

2 Komparácia niektorých vybraných náležitostí

V tejto podkapitole sme sa zamerali na porovnávanie niekoľkých, nami vybraných, náležitostí pracovnoprávnych vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov. Túto komparáciu sme uviedli v tabuľkách pre rýchly a jednoduchý prehľad.

Komparácia niektorých vybraných náležitostí v pracovnoprávnych vzťahoch a štátnozamestnaneckých vzťahoch

Pre komparáciu pracovnoprávneho vzťahu a štátnozamestnaneckého vzťahu sme si zvolili niektoré, nami vybrané, náležitosti týchto vzťahov a spracovali sme ich do tabuľky¹.

Tabuľka 1 Porovnanie vybraných náležitostí pracovnoprávných a štátnozamestnaneckých vzťahov

	Pracovnoprávny vzťah	Štátnozamestnanecký vzťah
Právna úprava	Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce	Zákon č. 400/2009 Z. z. zákon o štátnej službe
Využitie v	Podnikateľská sféra	Nepodnikateľská sféra
Vznik	Na základe písomnej pracovnej zmluvy	Na základe služobnej zmluvy. Zvolením alebo vymenovaním. Na základe vymenovania do funkcie Poverením výkonom funkcie veľvyslanca
Pracovný čas / Služobný čas	Najviac 40 hodín týždenne – jednozmenná prevádzka Najviac 38 a ¾ hodiny týždenne – dvoj- zmenná prevádzka Najviac 37 a ½ hodiny týždenne - trojzmenná prevádzka	Služobný čas štátneho zamestnanca nám zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe neupravuje Služobný čas upravuje príslušné ustanovenia kolektívnej zmluvy : 37 a ½ hodín týždenne – jednozmenná p., 36 a ¼ hodiny týždenne – dvojzmenná p., 35 hodín týždenne – trojzmenná prevádzka.
Skúšobná doba	Najviac 3 mesiace Najviac 6 mesiacov – vedúci zamestnanec	3 mesiace
Výmera dovolenky	Najmenej 4 týždne Najmenej 5 týždňov – pre zamestnanca, ktorý dovŕšil najmenej vek 33 rokov	Základná výmera je najmenej 4 týždne Najmenej 5 týždňov – pre štátneho zamestnanca, ktorý dovŕšil najmenej 33 rokov Kolektívna zmluva zvyšuje dovolenku o 1 týždeň
Výpovedná doba	Najmenej 1 mesiac Najmenej 2 mesiace – ak pracovný pomer trval minimálne 1 rok a menej ako 5 rokov Najmenej 3 mesiace – ak pracovný pomer trval najmenej 5 rokov	2 mesiace
Mzdové náležitosti / Platové náležitosti	Odmena za vykonanú prácu sa nazýva mzda. Je určená minimálna mzda zamestnanca. Najvyššia hranica mzdy nie je určená	Odmena za vykonanú prácu sa nazýva plat. Plat štátneho zamestnanca sa skladá z viacerých položiek, avšak základom sú platové triedy, ktoré sú určené podľa funkcie štátneho zamestnanca
Skončenie	Dohodou Výpoveďou Okamžitým skončením Skončením v skúšobnej dobe Uplynutím doby, na ktorú bol uzatvorený	Dohodou o skončení štátnozamestnaneckého pomeru Výpoveďou Okamžitým skončením, Skončením v skúšobnej dobe

Zdroj: zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a zákon č. 400/2009 Z. z. zákon o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, vlastné spracovanie

Ako základný rozdiel môžeme uviesť právnu úpravu týchto vzťahov a ich využitie, pričom pracovnoprávne vzťahy sú upravované Zákonníkom práce a upravujú pracovné vzťahy v podnikateľskej sfére, ktorého charakteristickou črtou je tvorba zisku. Štátnozamestnanecké vzťahy sú upravené zákonom o štátnej službe

a upravujú pracovné vzťahy v nepodnikateľskej sfére – vo verejnej správe, ktorá je charakteristická tým, že sa zameriava na vykonávanie verejných záležitostí.

Pri porovnávaní vzniku oboch vzťahov môžeme povedať, že pracovnoprávne vzťahy vznikajú na základe pracovnej zmluvy medzi zamestnávateľom a zamestnancom, ktorá má spravidla písomnú formu. Pri pracovnoprávnom vzťahu sa jedná o dvojstranný právny úkon. Štátnozamestnanecké vzťahy vznikajú na základe zvolenia alebo menovania. Vznik štátnozamestnaneckého vzťahu je okrem zvolenia alebo menovania podporený služobnou zmluvou, ktorá sa uzatvára medzi štátnym zamestnancom a vedúcim príslušného služobného úradu. Služobná zmluva má písomnú formu.

Pracovný čas zamestnancov, ktorí pracujú na základe pracovnoprávných vzťahov je upravený Zákonníkom práce v príslušných paragrafoch. Zákoník práce ustanovuje pracovný čas v jednozmennej prevádzke na 40 hodín týždenne, v dvojzmennej prevádzke na 38 a $\frac{3}{4}$ hodiny týždenne a v trojzmennej prevádzke na 37 a $\frac{1}{2}$ hodiny týždenne. Pracovný čas – respektíve služobný čas – štátneho zamestnanca nám základný právny predpis – zákon o štátnej službe – neupravuje. Služobný čas štátneho zamestnanca je upravený na základe príslušných ustanovení kolektívnej zmluvy, v ktorej je služobný čas rozdelený na jednozmennú, dvojzmennú a trojzmennú prevádzku. V jednozmennej prevádzke je služobný čas 37 a $\frac{1}{2}$ hodiny týždenne, v dvojzmennej prevádzke je to 36 a $\frac{1}{4}$ hodiny týždenne a v trojzmennej prevádzke je to 35 hodín týždenne.

Podľa Zákonníka práce rozlišujeme skúšobnú dobu zamestnanca a vedúceho zamestnanca, pričom skúšobná doba zamestnanca nemôže presiahnuť 3 mesiace a skúšobná doba vedúceho zamestnanca nemôže presiahnuť 6 mesiacov. Aby bola táto náležitosť platná, je potrebné, aby bola písomne dohodnutá. Podľa tohto zákona nemožno skúšobnú dobu predlžovať, a však zákon ustanovuje, že sa môže predĺžiť o čas prekážok prác, ktoré vznikli na strane zamestnávateľa. Podľa zákona o štátnej službe môže mať štátny zamestnanec v štátnozamestnaneckom pomere uzatvorenú skúšobnú dobu najviac na 3 mesiace. Tak, ako to ustanovuje Zákoník práce, tak isto to ustanovuje zákon o štátnej službe, že skúšobná doba musí mať písomnú formu, nemožno ju predlžovať, ale v prípade prekážok v práci zo strany zamestnanca sa skúšobná doba predĺži o čas týchto prekážok.

Základná výmera dovolenky pre zamestnancov, ktorých pracovný vzťah je upravený Zákonníkom práce je 4 týždne. Výmera dovolenky sa zvyšuje na 5 týždňov pre zamestnanca, ktorý dovŕšil najmenej 33 rokov do konca príslušného kalendárneho roka. Základná výmera dovolenky štátnych zamestnancov, ktorých pracovný vzťah je upravený zákonom o štátnej službe je tiež 4 týždne a po dosiahnutí 33 rokov veku sa zvyšuje na 5 týždňov. Okrem základnej výmery dovolenky podľa zákona o štátnej službe sa štátnemu zamestnancovi zvyšuje dovolenka o 1 týždeň na základe kolektívnej zmluvy.

Výpovedná doba zamestnanca v pracovnoprávných vzťahoch je minimálne 1 mesiac, pričom sa výpovedná doba predlžuje podľa toho, koľko zamestnanec v pracovnoprávnom vzťahu je ku dňu doručenia výpovede. Podľa tohto zákon ustanovuje výpovednú dobu 2 mesiace pre zamestnanca, ktorého pracovnoprávny

vzťah trval najmenej 1 rok a menej ako 5 rokov ku dňu doručenia výpovede. Výpovednú dobu 3 mesiace ustanovuje Zákonník práce zamestnancovi, ktorého pracovnoprávny vzťah trval najmenej 5 rokov ku dňu doručenia výpovede. Výpovedná doba štátneho zamestnanca podľa zákona o štátnej službe je ustanovená na 2 mesiace. Začiatok plynutia výpovednej doby pripadá na prvý deň nasledujúceho kalendárneho mesiaca po doručení výpovede.

Zamestnancovi patrí za vykonanú prácu pre zamestnávateľa odmena, čo je uvedené v zákone, aj ako povinnosť zamestnávateľa. V pracovnoprávných vzťahoch sa táto odmena nazýva mzda. Výška mzdy zamestnancov je na dohode medzi zamestnávateľom a zamestnancom, a však najnižšiu hranicu mzdy – minimálnu mzdu máme upravenú zákonom. V štátnozamestnaneckých vzťahoch je odmena za vykonanú prácu plat. Plat štátneho zamestnanca sa skladá z viacerých zložiek, najpodstatnejšiu časť tvorí tarifný plat a ostatné zložky sú príplatky rôzneho charakteru. Tarifný plat a aj príplatky sú upravené zákonom o štátnej službe na základe príslušnej funkcie štátneho zamestnanca.

Pracovnoprávny vzťah uzatvorený na základe Zákonníka práce môže skončiť viacerými spôsobmi, medzi ne patria – skončenie dohodou, výpoveďou, okamžitým skončením, skončením v skúšobnej dobe, uplynutím doby, na ktorú bol uzatvorený alebo smrťou zamestnanca. Štátnozamestnanecký pomer uzatvorený na základe zákona o štátnej službe môže skončiť tak isto viacerými spôsobmi, a to dohodou o skončení štátnozamestnaneckého vzťahu, výpoveďou, okamžitým skončením alebo skončením v skúšobnej dobe. Môže me povedať, že skončenie oboch týchto vzťahov je rovnaké. Skončenie pracovného vzťahu môže nastať, napríklad:

- dohodou nastáva uzatvorením dohody o skončení pracovného vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom, má písomnú formu a sú v nej uvedené dôvody skončenia,
- výpoveď môže nastať zo strany zamestnávateľa, ale aj zo strany zamestnanca (podmienky dania výpovede sú upravené príslušným zákonom), musí mať písomnú formu a uvedené dôvody, musí byť doručená druhej strane, doručenie výpovede začínajú plynúť výpovedné doby,
- okamžitým skončením nastáva vo výnimočných prípadoch (ak bol zamestnanec právoplatne odsúdený alebo závažne porušil pracovnú disciplínu), a to len v lehote 2 mesiacov odo dňa zistenia týchto dôvodov,
- v skúšobnej dobe môže nastať v čase trvania skúšobnej doby a aj bez udania dôvodu skončenia.

Na záver tohto oddielu môžeme konštatovať, že nami porovnávané náležitosti v pracovnoprávných a štátnozamestnaneckých vzťahoch sú rozdielne, ale niektoré z nich sú si podobné. Napríklad, uvádzame, že základná výmera dovolenky v oboch vzťahoch je 4 týždne a po dosiahnutí veku 33 rokov zamestnanca je to 5 týždňov, a však v štátnozamestnaneckých vzťahoch sa výmera dovolenky zvyšuje o 1 týždeň na základe kolektívnej zmluvy. Treba však dodať, že aj v pracovnoprávných vzťahoch nie je vylúčené navýšenie výmery dovolenky, je to individuálne podľa kolektívnych zmlúv jednotlivých zamestnávateľov.

2.1 Komparácia niektorých vybraných náležitostí štátnozamestnaneckých vzťahov osobitných skupín štátnych zamestnancov

V tomto oddieli sme sa zamerali na porovnanie niektorých vybraných náležitostí štátnozamestnaneckých vzťahov v osobitných skupinách štátnej služby (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Porovnanie vybraných náležitostí v štátnozamestnaneckých vzťahoch

	Zákon o policajtoch	Zákon o colníkoch	Zákon o hasičoch	Zákon o vojakoch
Právna úprava	Z. č. 73/1998 Z. z.	Z. č. 200/1998 Z. z.	Z. č. 315/2001 Z. z.	Z. č. 346/2005 Z. z.
Využitie v	Nepodnikateľskej sfére			
Druhy štátnej služby	Prípravná štátna služba, Stála štátna služba, Dočasná štátna služba			Prípravná štát. s. Dočasná štát. služba
Vznik	Dňom určeným v rozhodnutí o prijatí, nástupom do služby a zložením prisahy			
Služobný čas	Rovnomerne rozvrhnutý s. čas 40 hod./týž. Nerovnomer. rozvrhnutý s. čas 38 hod./týž. Aj príslušné ustanovenia zákonov 400/2009, 311/2001, kolektívne zmluvy		40 hodín/týždeň Aj príslušné ustanovenia zákonov 400/2009, 311/2001, kolektívne zmluvy	Príslušné ustanovenia zákonov 400/2009, 311/2001, kolektívne zmluvy
Skúšobná doba	3-18 mesiacov		Maximálne 6 mes.	
Výmera dovolenky	Základná výmera je 6 týždňov		Základná výmera je najmenej 4 týždne, 5 týždňov – pre zamestnanca, ktorý dovŕšil najmenej vek 33 rokov	Základná výmera je 6 týždňov, + 1 týždeň pre prof. vojaka, ktorý dovŕši aspoň 20 rokov služobného pomeru
Výpovedná doba	Výpovedná doba nie je legislatívne upravená v príslušných zákonoch Upravujú ju príslušné ustanovenia zákona č. 400/2009 a 311/2001 a kolektívne zmluvy			
Platové náležitosti	Plat policajta/colníka/hasiča sa skladá z viacerých zložiek (funkčný plat + ostatné príplatky, ktoré sú upravené príslušným zákonom)			Plat vojaka sa skladá z viacerých zložiek (hodnostný plat + ostatné príplatky)
Skončenie	Zrušením v skúšobnej dobe Uvoľnením Prepustením Stratou hodnosti Uplynutím dočasnej štátnej služby Úmrtím policajta/colníka Zákazom činnosti výkonu funkcie policajta/colníka Ak je policajt/colník nespôsobilý na zariadenie do stálej štát. služby Ak policajt/colník nezískal policajné/colnícke vzdelanie Smrťou alebo vyhlásením za mŕtveho		Odvolaním z funkcie Na základe písomnej žiadosti príslušníka V skúšobnej lehote Na základe zákona, Smrťou alebo vyhlásením za mŕtveho	Prepustením Zánikom (úmrtím alebo vyhlásením za mŕtveho) Zánikom - stratou vojenskej hodnosti

Zdroj: vlastné spracovanie na základe príslušných zákonov

Osobitné skupiny štátnozamestnaneckých vzťahov upravujú príslušné zákony:

- zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície,
- zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- zákon č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore.

Všetky vyššie vymenované legislatívne právne predpisy nám upravujú pracovné vzťahy v nepodnikateľskej sfére. Podľa uvedených prvých troch právnych noriem (zákon o policajtoch, o colníkoch, o hasičoch) rozlišujeme tri druhy štátnej služby, a to prípravnú, stálu a dočasnú štátnu službu. Podľa zákona o profesionálnych vojakoch rozlišujeme dva druhy štátnej služby, a to prípravnú a dočasnú štátnu službu.

Všetky štyri nami uvedené druhy štátnej služby vznikajú rovnako, a to dňom určeným v rozhodnutí o prijatí, ak v tento deň nastúpi štátny zamestnanec do služby a zloží služobnú prisahu, ktorá je špecifická pre každý druh štátnej služby.

Môžeme konštatovať, že v príslušných právnych predpisoch nie je legislatívne upravený služobný čas a výpovedné doby. Tieto náležitosti nám upravujú príslušné ustanovenia zákona č. 400/2009 Z. z. zákona o štátnej službe, zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov a príslušné ustanovenia kolektívnych zmlúv.

Skúšobná doba pre policajtov a colníkov je stanovená v rozsahu od 3 do 18 mesiacov, pre hasičov je maximálne 6 mesiacov a profesionálni vojaci nemajú ustanovenú skúšobnú dobu.

Základná výmera dovolenky pre policajtov a colníkov je opäť zhodná, a to 6 týždňov. Výmera dovolenky pre hasičov a záchranárov je 4 týždne + 1 týždeň pre zamestnanca, ktorý dovŕšil do konca predchádzajúceho kalendárneho roka vek 33 rokov. Základná výmera dovolenky pre profesionálnych vojakov je 6 týždňov, plus 1 týždeň pre vojaka, ktorý dovŕšil aspoň 20 rokov služobného pomeru.

Podľa zákona o policajtoch, colníkoch, hasičoch a záchranároch prináleží príslušníkom týchto osobitných skupín za vykonanú štátnu službu odmena – plat. Plat týchto štátnych zamestnancov sa skladá z viacerých zložiek, ktorých podstatnú zložku tvorí funkčný plat, plus ostatné príplatky podľa príslušných zákonov. Aj profesionálnemu vojakovi prináleží za vykonanú štátnu službu odmena - plat. Plat profesionálneho vojaka sa skladá z viacerých zložiek, podstatnú časť platu tvorí hodnotný plat plus ostatné príplatky podľa príslušného zákona.

Skončenie štátnozamestnaneckých vzťahov policajtov a colníkov je opäť zhodné, a to zrušením v skúšobnej dobe, uvoľnením, prepustením, stratou hodnoty, uplynutím dočasnej štátnej služby, úmrtím policajta/colníka, zákazom činnosti výkonu funkcie policajta/colníka, ak je policajt/colník nespôsobilý na zaradenie do stálej štátnej služby, ak policajt/colník nezískal policajné/colnícke vzdelanie, smrťou alebo vyhlásením za

mŕtveho. Skončenie štátnozamestnaneckého vzťahu hasiča a záchranára môže nastať odvolaním z funkcie, na základe písomnej žiadosti príslušníka, v skúšobnej lehote, na základe zákona, smrťou alebo vyhlásením za mŕtveho. Skončenie štátnozamestnaneckého vzťahu profesionálneho vojaka môže nastať prepustením, zánikom (úmrtím alebo vyhlásením za mŕtveho), zánikom - stratou vojenskej hodnosti.

Na základe porovnávania právnych noriem upravujúcich osobitné skupiny štátnozamestnaneckých vzťahov môžeme povedať, že zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície a zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých ďalších zákonov sa nám zdajú vo viacerých smeroch takmer identické, čo možno naznačuje otázku: „Nie je legislatívna úprava vybraných skupín štátnozamestnaneckých vzťahov duplicitná?“ Možno by stálo za zváženie tejto otázky a prehodnotiť už existujúce právne normy, ktoré by bolo možné spojiť do jedného zákona legislatívne upravujúceho tieto dve osobitné skupiny štátnych zamestnancov.

Záver

Vytýčený cieľ - klasifikovať zamestnanecké vzťahy - sme sa rozhodli naplniť pomocou dosiahnutia troch podcieľov. Spracovanie jednotlivých podcieľov sme rozdelili do kapitol tejto práce.

Zamerali sme sa na splnenie prvého podcieľa – vymedziť základné pojmy súvisiace s problematikou zamestnaneckých vzťahov. Tento pod cieľ sme sa rozhodli naplniť prostredníctvom odbornej literatúry od domácich a zahraničných autorov, ale aj on-line databázy vnútroštátneho práva Slovenskej republiky (jaspi). Pri písaní tejto časti práce sme citovali, ale aj parafrázovali názory vybraných autorov. Na základe štúdia odbornej literatúry sme vybrali názory a myšlienky autorov z nášho pohľadu najzaujímavejšie, ktoré sme postupne spájali do textu. Pracovali sme aj so zákonom č. 311/2001 Z. z. Zákonníkom práce v znení neskorších predpisov, ktorý legislatívne upravuje pracovnoprávne vzťahy v podmienkach Slovenskej republiky. Postupným pracovaním s literatúrou a zákonom sme vytvorili logicky nadväzujúci text, ktorý pomôže čitateľovi uviesť ho do danej problematiky a porozumieť jej. Postupne sme s teoretického hľadiska rozobrali spoločenské vzťahy, predmet, obsah, subjekty pracovnoprávných vzťahov, pracovnoprávnu subjektivitu. V tejto časti sme použili aj definíciu pracovnoprávnej subjektivity, ktorá vznikla pri písaní bakalárskej práce autorky. Rozlíšili sme druhy zamestnaneckých vzťahov podľa rôznych kritérií a vysvetlil sme podmienky vzniku, zmeny a skončenia pracovnoprávných vzťahov. V tejto časti práce sme uviedli aj charakteristiku pracovného pomeru. Napísaním prvej časti práce považujeme prvý podcieľ za splnený.

V druhej kapitole sme sa zamerali na splnenie druhého podcieľa – analyzovať štátnozamestnanecké vzťahy. Tento podcieľ sme naplňali prostredníctvom on-line databázy vnútroštátneho práva Slovenskej republiky (jaspi). Štátnozamestnanecké vzťahy sú legislatívne upravené zákonom č. 400/2009 Z. z. zákonom o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov a práve preto bolo potrebné pri spracovávaní tejto časti práce neustále pracovať s týmto zákonom. Na začiatku sme

si charakterizovali štátnu službu, analyzovali sme tento pojem, rozlíšili sme druhy štátnej služby a systémy štátnej služby. Analyzovali sme, čo je predmet a obsah štátnozamestnaneckých vzťahov, charakterizovali sme podmienky vzniku, zmeny a skončenia týchto vzťahov. Zákon o štátnej službe upravuje aj práva, povinnosti a obmedzenia štátnych zamestnancov, ale aj funkcie, platové triedy a platové tarify, ktoré sme uviedli v tabuľke pre jednoduchší prehľad. V tretej časti druhej kapitoly sme sa bližšie zaoberali vybranými osobitnými skupinami štátnych zamestnancov, ktoré sú upravené príslušnými legislatívnymi predpismi. Vypracovaním tejto časti práce bol splnený druhý podcieľ.

V práci sme sa zamerali na naplnenie podcieľa – rozlíšiť spoločné a rozdielne črty pracovnoprávných vzťahov a štátnozamestnaneckých vzťahov. V prvej podkapitole sme charakterizovali spoločné a aj rozdielne črty a poukázali sme na to, v čom sa oba tieto vzťahy podobajú. V oboch vzťahoch sa vykonáva práca, ktorá má znaky závislej práce. V druhej podkapitole sme na základe vykonanej komparácie vytvorili dve tabuľky, v ktorých sme uviedli zistené skutočnosti pre nami vybrané náležitosti pracovnoprávných a štátnozamestnaneckých vzťahov. Pre porovnanie sme si vybrali vznik a skončenie týchto vzťahov, skúšobnú dobu, výpovednú dobu výmeru dovolenky, pracovný/služobný čas, mzdové/platové náležitosti. V jednej tabuľke sme sa zamerali na porovnávanie na základe zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov a zákona č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V druhej tabuľke sme sa zamerali na porovnávanie vyššie uvedených náležitostí na základe zákona č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície, zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakoch ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov, zákon č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore. Podľa komparácií uvedených v oboch tabuľkách môžeme povedať, že v prvej tabuľke môžeme vidieť rozdielnosť v nami vybraných náležitostiach v pracovnoprávných a štátnozamestnaneckých vzťahoch. V druhej tabuľke však naopak vidíme veľkú zhodu v náležitostiach v štátnozamestnaneckých vzťahoch osobitných skupín štátnych zamestnancov (zákon o policajtoch a zákon o colníkoch). Na základe tejto skutočnosti sme dospeli k názoru, že by bolo vhodné považovať o jednotnom zákone pre tieto dve osobitné skupiny štátnych zamestnancov a odstrániť tak známky duplicity v týchto právnych predpisoch, ktoré sú v mnohom veľmi podobné, takmer až identické. Napísaním tretej časti práce, považujeme tretí podcieľ za splnený.

Napísaním tejto práce sme naplnili nami určené podciele, a tým považujeme za naplnený hlavný cieľ diplomovej práce – klasifikovať zamestnanecké vzťahy. Počas vypracovávania našej práce sme použili viaceré vedecké metódy – abstrakciu, syntézu, analýzu, komparáciu.

Prácu s názvom „Klasifikácia zamestnaneckých vzťahov“ považujeme za prínos pre laickú verejnosť a je spracovaná tak, aby čitateľ pri jej čítaní získal nové odborné

vedomosti a postupne si vytvoril obraz o danej téme a bol uvedený do danej problematiky.

Literatúra

- [1] BARANCOVÁ, H. a kolektív autorov. 2008. *Pracovný pomer a poisťný systém*. 1. vydanie. Trnava; Bratislava: Vydavateľstvo Trnavskej univerzity; VEDA vydavateľstvo SAV, 2008. 510 strán. ISBN 978-80-8082-192-0.
- [2] BARANCOVÁ, H. – SCHRONK, R. 2007. *Pracovné právo*. Bratislava: SPRINT, 2007. 814 strán. ISBN 978-80-89085-95-8.
- [3] BARANCOVÁ, H. – SCHRONK, R. 2009. *Pracovné právo*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 800 strán. ISBN 978-80-89393-11-4.
- [4] BĚLINA, M. a kolektív. 2007. *Pracovní právo*. 3 vydanie. Praha: C. H. Beck, 2007. 539 strán. ISBN 978-80-7179-672-5.
- [5] BRTKO, R. 2011. *Základy práva*. Vydanie prvé. Bratislava: crr.sk s. r. o., 2011. 209 strán. ISBN 978-80-8137-013-7.
- [6] CIBÁK, Ľ. – KURIL, M. 2010. *Zásada rovnakého zaobchádzania pri výkone závislej práce*. Vydanie prvé. Bratislava: crr.sk s. r. o., 2010. 318 strán. ISBN 978-80-970272-7-8.
- [7] CIBÁKOVÁ, V. a kolektív. 2012. *Ekonomika verejného sektora*. 1. Vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2012. 356 strán. ISBN 978-80-8078-473-7.
- [8] FILO, J. a kolektív. 1981. *Československé pracovní právo*. Bratislava: Obzor, 1981. 618 strán. ISBN 39.00.
- [9] GALVAS, M. a kolektív. 2004. *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 671 strán. ISBN 80-210-3558-7.
- [10] GERLOCH, A. 2007. *Teorie práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 343 strán. ISBN 978-80-7380-023.
- [11] HRTÁNEK, L. 2013. *Model optimálneho fungovania modernej štátnej správy*. Bratislava: EUROKÓDEX, s. r. o., 2013. 200 strán. ISBN 978-80-89447-78-7.
- [12] KOREC, Š. 1998. *Slovník pracovního práva*. Vydanie prvé. Bratislava: Nová práca, 1998. 478 strán. ISBN 80-967857-3-7.
- [13] KURIL, J. 2006. *Štátna služba*. Bratislava : Akadémia policajného zboru v Bratislave, 2006. 192 strán. ISBN 80-8054-374-7.
- [14] KURIL, J. a kolektív. 2009. *Pracovné právo*. Bratislava: Akadémia policajného zboru v Bratislave, 2009. 298 strán. ISBN 978-80-8054-474-4.
- [15] KURIL, M. a kolektív. 2009. *Základy pracovního práva*. Bratislava: MERKURY spol. s.r.o., 2009. 455 strán. ISBN 978-80-89143-97-9.
- [16] PAPCÚNOVÁ, V. – GECÍKOVÁ, V. 2011. *Základy verejnej správy*. 1. Vydanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2011. 166 strán. ISBN 978-80-970802-0-4.

- [17] PAPCÚNOVÁ, V. – GECÍKOVÁ, I. – KOVÁČSOVÁ, I. – MAJOROŠOVÁ, M. 2011. Úvod do verejnej správy. 1. vydanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2011. 75 strán. ISBN 978-80-970802-3-5.
- [18] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2007. *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie*. Nové Zámky: SECOS, s. r. o., 2007. 138 strán. ISBN 80-969389-5-7.
- [19] ŠKULTÉTY, P. 2008. *Verejná správa a správne právo*. Prvé vydanie. Bratislava: VEDA, 2008. 204 strán. ISBN 978-80-224-1023-6.
- [20] ŠKULTÉTY, P. 2008. *Základy správneho práva*. 1. vydanie. Bratislava: MERKURY spol. s. r. o., 2008. 231 strán. ISBN 978-80-89143-67-2.
- [21] ŠVEC, M. a kolektív. 2012. *Kultúra sveta práce*. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR, 2012. 122 strán. ISBN 978-80-89149-23-0.
- [22] THURZOVÁ, M. – KURIL, J. – GOGOVIČ, M. 2006. *Pracovné právo*. 1. vydanie. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, 2006. 132 strán. ISBN 80-8075-153-6.
- [23] VOJČÍK, P. a kolektív. 2007. *Základy práva*. Nitra: ENIGMA, 2007. 252 strán. ISBN 978-80-89132-43-0.

Časopisy a zborníky:

- [24] KURIL, M. 2012. Postavenie zástupcov zamestnancov v kolektívnych pracovno-právnych vzťahoch (analýza vo svetle novelizácie Zákonníka práce). In *Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce: desať rokov aplikačnej praxe (2001-2011)*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2012. ISBN 978-80-7160-327-6, Rozsah strán 11- 19.
- [25] KURIL, M. 2012. Právna ochrana zamestnanca z hľadiska zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov. In *Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce: desať rokov aplikačnej praxe (2001-2011)*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2012. ISBN 978-80-7160-327-6, Rozsah strán 157-163.

Elektronické zdroje:

- [26] www.justice.gov.sk (on-line databáza vnútroštátneho práva Slovenskej republiky JASPI).

Normatívne právne akty:

- [27] Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník.
- [28] Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.
- [29] Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície.
- [30] Zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých ďalších zákonov.
- [31] Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.
- [32] Zákon č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore.

- [33] Zákon č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [34] Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [35] Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [36] VESTNÍK MINISTERSTVA VNÚTRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2014. čiastka 82. Bratislava. *Oznámenie Ministerstva vnútra Slovenskej republiky o uzatvorení Kolektívnej zmluvy pre zamestnancov v štátnej službe na rok 2015.*

Riziká v malých a stredných podnikoch

Galina MASARYKOVÁ*

Risks of the Small and Medium Entrepreneurs

Abstract

The diploma thesis deals with risks for SMEs. In the theoretical section we present the theoretical basis of SMEs and their role in the EU and SR. Further we discuss the issue of barriers to the development of SMEs. The second part deals with the basics of identifying and measuring risks in the business environment. The focus of this section is laid in the area of risk management projects. Analytical - synthetic section presents the management of project risks in selected business entities Lemarck Slovakia, s r.o. In addition to identifying project risks, their analysis and evaluation, thesis proposal provides measures to manage project risks. Presents a project proposal for the construction of buildings on its own crushing rubble with the EU funding support from the Operational Program of environmental quality. In addition to identifying project risks, their analysis and evaluation, thesis proposal provides measures to manage project risks.

Keywords: *risk, project risk, risk management, project risk assessment, project risk management*

Úvod

Stabilná ekonomika Slovenskej republiky si vyžaduje, aby v spoločnosti bolo stabilné zastúpenie sektora malého a stredného podnikania, ktorý spoločne s mikropodnikmi v našej krajine i v Európskej únii tvorí viac ako 99 percent z celkového počtu podnikov. Malé a stredné podnikanie je jedným zo základným predpokladov ekonomického vývoja každej vyspelej krajiny.

Malé a stredné podniky v Slovenskej republike prispievajú k vytváraniu pozitívnej sociálnej atmosféry, prispievajú k pracovnému, sociálnemu a spoločenskému uplatneniu rôznych skupín obyvateľstva. MSP oživujú historické centrá, prispievajú k udržaniu zdravého životného prostredia a prispievajú k rozvrstveniu spoločnosti.

Malé a stredné podniky majú oproti veľkým podnikom isté nevýhody, ktoré vyplývajú z ich vlastnej podstaty a zo špecifických podmienok na podnikanie v Slovenskej republike.

Podnikateľské činnosti, ktoré sú ekonomicky zamerané sú v podmienkach trhovej ekonomiky konfrontované s ťažkosťami a nežiaducimi dôsledkami v oblastiach výstupov, vstupov i právnych následkov plynúcich z neistoty a rizík. Podnikateľské riziká sa stávajú súčasťou prognózy, východiskom rozhodovaní a konaní pri realizácii podnikateľských cieľov.

* Bc. Galina Masaryková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, sadrokarton@sadrokarton.sk

Podnikateľské riziká a ich ovplyvňovanie či riadenie sú v súčasnosti aktuálnou a významnou problematikou malých a stredných podnikateľov, vedeckých a výskumných pracovníkov. Riešia ju študenti vysokých škôl, aj množstvo záujmových združení podnikateľských subjektov.

Aj predkladaný príspevok sa zaoberá touto problematikou. Skúma možnosti vzniku rizík, ich posudzovaniu a riadeniu v prostredí malého a stredného podnikania.

1 Manažment projektových rizík vo firme LEMARCK SLOVAKIA, s.r.o.

1.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Lemarck Slovakia, s.r.o. sadrokartónové systémy, patrí do kategórie malých podnikov v Slovenskej republike, ktorá pôsobí na trhu 10 rokov. Spoločnosť sídli v Nových Zámkoch na ul. Viničná 1.

Obrázok 1 Logo spoločnosti Lemarck Slovakia, s r.o.



Zdroj: <http://www.sadrokarton.sk/>, dostupné on-line, 15.4.2015

Možnosti využitia finančnej podpory EÚ na rozvoj spoločnosti realizáciou projektov

Slovenská republika v rámci Partnerskej dohody medzi Európskou komisiou a SR na roky 2014 až 2020 získala celkový objem 15, 4 mld. EUR. Na čerpanie týchto prostriedkov vláda SR navrhla a Európska komisia schválila deväť operačných programov s finančnými prostriedkami na financovanie projektov zo štrukturálnych fondov (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Štruktúra operačných programov a pridelenie finančných prostriedkov na roky 2014 až 2020

P. č.	Operačné programy	Riadiaci orgán	Pridelené finančné prostriedky v eurách
1.	Výskum a inovácie	MŠVVŠ SR	2 266 776 537
2.	Integrovaná infraštruktúra	MDVRR SR	3 966 645 373
3.	Ľudské zdroje	MPSVR SR	2 204 983 517
4.	Kvalita životného prostredia	MŽP SR	3 137 900 110
5.	Integrovaný regionálny operačný program	MPRV SR	1 754 490 415
6.	Efektívna verejná správa	MV SR	278 449 284
7.	Technická pomoc	ÚV SR	159 071 912
8.	Program rozvoja vidieka	MPRV SR	1 545 272 844
9.	Rybné hospodárstvo	MPRV SR	15 785 000
Spolu:			15 329 374 992

Zdroj: <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/operacne-programy-2014-2020/>

Vzhľadom k strategickým zámerom rozvoja spoločnosti Lemarck Slovakia, s.r.o. v oblasti spracúvania a likvidácie iného ako nebezpečného odpadu má spoločnosť dve možnosti využívania finančnej podpory zo štrukturálnych fondov EÚ v programovacom období rokov 20014 až 2012. Prvou možnosťou je čerpanie finančných prostriedkov v rámci Operačného programu kvalita životného prostredia a druhým možným zdrojom je program Európskej územnej spolupráce medzi Slovenskou republikou a Maďarskom.

Väčšiu pravdepodobnosť na úspech spoločnosti ponúka Operačný program kvalita životného prostredia, ktorý môže poskytnúť vyššie čiastky finančných prostriedkov na realizáciu projektov z Kohézneho fondu.

Program cezhraničnej spolupráce Maďarská republika – Slovenská republika na roky 2014 až 2015 v súčasnom období je len v štádiu návrhu a teda nie je schválený. Medzi plánovanými prioritami však je aj spoločná ochrana životného prostredia a tak sa nevylučuje možnosť podávania žiadostí o projekty v prípade, že spoločnosť nájde na Maďarskej strane vhodného partnera na podanie spoločného projektu.

Operačný program Kvalita životného prostredia na obdobie 2014 – 2020

Ponúka príležitosť realizovať projekty zamerané na zhodnocovanie odpadov a ich opätovné použitie. Táto možnosť je vyjadrená v prioritnej osi č.1 a v jej investičnej prioritě 1 a v špecifickom ciele 1.1.1.

Prioritná os 1: Udržateľné využívanie prírodných zdrojov prostredníctvom rozvoja environmentálnej infraštruktúry¹

Investičná priorita 1 Prioritnej osi 1: 1.1. Investovanie do sektora odpadového hospodárstva s cieľom splniť požiadavky environmentálneho acquis Únie pokryť potreby, ktoré členské štáty špecifikovali v súvislosti s investíciami nad rámec uvedených požiadaviek.

¹ Ministerstvo životného prostredia SR: 2014 Operačný program Kvalita životného prostredia, 2014_2020. s. 41.

Špecifický cieľ 1.1.1 Zvýšenie miery zhodnocovania odpadov so zameraním na ich prípravu na opätovné použitie a recykláciu a podpora predchádzania vzniku odpadov

1.2 Návrh projektu „Hala pre zhodnotenie vlastného stavebného odpadu“

Návrh projektu sa vypracúva na formalizovanom tlačive „Žiadosť o nenávratný finančný príspevok“, ktorý býva zverejnený na portály Operačného programu. Z dôvodu zamerania príspevku vyberáme z neho len tie relevantné časti, ktoré budú použité ako podklad na vypracovanie manažmentu projektových rizík.

Názov projektu: Hala pre zhodnotenie vlastného stavebného odpadu

Žiadateľ: LEMARCK Slovakia s.r.o.

Celkové oprávnené výdavky projektu: 408 043,34 €

Požadovaná výška nenávratného finančného príspevku v rozdelení na ERDF/KF a ŠR: ERDF/KF: 208 102,34 €

ŠR: 36 723,90 €

Dĺžka realizácie aktivít projektu (mesiace): 12

Číslo a názov prioritnej osi: Prioritná os 1: Udržateľné využívanie prírodných zdrojov prostredníctvom rozvoja environmentálnej infraštruktúry²

Stručný popis projektu

V súčasnosti nie je zhodnocovanie stavebného odpadu v blízkom regióne riešený. V širšom regióne je kapacita zariadení neadekvátne. Úroveň zhodnocovania stavebného odpadu je veľmi nízka, pod čo sa podpisuje absencia požadovanej infraštruktúry a strojno- technického vybavenia. V regióne je stavebný odpad likvidovaný občanmi alebo subjektmi skládkovaním. Uvedené predstavuje zvýšenú záťaž na životné prostredie. Preto vzniká akútna situácia v oblasti odpadového hospodárstva a potreba riešenia zhodnocovania stavebného odpadu.

Projekt zabezpečí vytvorenie infraštruktúry pre zabezpečenie zhodnocovania stavebného odpadu. Projekt rieši zhodnocovanie odpadu a nevyhnutnú manipuláciu s odpadom. Cieľovými skupinami sú občania a subjekty v regióne. Projekt podporuje zavedenie systému znečisťovateľ platí, pretože poskytuje cieľovým skupinám lepší prístup k odovzdávaniu odpadu. Výstupom bude tehlový a betónový recyklát, použiteľný na stavebné práce a zásypy. Projekt tým znižuje aj energetickú náročnosť výroby aj dopravy stavebných materiálov, pretože recyklovaný odpad bude znova využitý v regióne.

Stanovenie časového horizontu finančnej analýzy

Nákup strojno-technických zariadení, rekonštrukcia a modernizácia stavieb budú realizované v roku 2016. Dĺžka časového horizontu prevádzky bola stanovená na 12 rokov. Výsledný časový horizont finančnej analýzy je rok 2028.

² Ministerstvo životného prostredia SR: 2014 Operačný program Kvalita životného prostredia, 2014_2020. s. 41.

Výška položiek investičných nákladov

V prípade výdavkov bola výška nákladov stanovená na základe verejného obstarávania. Pre zaradenie jednotlivých položiek investičných výdavkov do odpisových skupín bol použitý zákon NR SR č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. Prevádzkové stroje a prístroje, zariadenia, technika a náradie do odpisovej skupiny 2 a 3, v prípade stavby skupina 4. V priebehu prevádzky bude potrebná obnova zariadenia s kratšou životnosťou.

Predpokladané príjmy z prevádzky

Príjmy z projektu budú predstavovať príjmy zo zhodnotených zložiek odpadu. Príjmy za predaj sú v podstate zakalkulované predpokladané príjmy pri využití trhových cien, pretože zhodnotený materiál nebude odpredaný ale bude využitý vo vlastnej výrobe. Po nabehnutí prevádzky na plný výkon budú predpokladané ročné príjmy také ako sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Predpokladané ročné príjmy

Objem zhodnoteného odpadu	Ton	EUR/tona	EUR
betónový recyklát	1280,00	42,00	53760,00
tehlový recyklát	320,00	42,00	13440,00
Celkové príjmy			67200,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Objem odpadu a vyseparovaných zložiek bol kalkulovaný na základe kapacity zariadení, objemov odpadov vyprodukovaných v záujmovej oblasti, ceny za zhodnotenú zložku boli určené na základe predbežných ponúkaných cien odberateľmi pri zabezpečení dlhodobého odberu.

Výdavky na prevádzku

Prevádzkové náklady predstavujú náklady na: spotrebu energie, priame mzdy vrátane odvodov, opravy a údržbu, režijné náklady, poistenie

Spôsob výpočtu nákladov

Náklady boli kalkulované na základe jednotkových cien, ktoré boli známe pri príprave analýzy nákladov. Niektoré položky boli kalkulované na základe prieskumu taríf a cien na trhu. Náklady boli prepočítané na základe výkonov strojov a zariadení, cien energií, režijných nákladov a nákladov na údržbu a opravu. Výdavky na zabezpečenie prevádzky projektu boli vypočítané na základe dostupných údajov a cien na trhu, technických parametrov strojov (spotreba paliva, mazív, odporúčaných činností údržby), kvalifikovaných odhadov a cenníkov dodávateľov. Náklady na pohonné hmoty boli kalkulované pri priemernej spotrebe motorovej nafty 11l/hod pod priemerným zaťažením 35%, s priemerným výkonom 3 hodiny denne počas 150 dní ročne.

Stanovenie zostatkovej hodnoty

Používanie majetku sa nepredpokladá po skončení horizontu finančnej analýzy. Fyzická životnosť zariadení je odhadovaná na obdobie 12 rokov, ako je uvedené vo finančnej analýze. Po uplynutí tejto doby budú zariadenia ekologicky zlikvidované, nakoľko ich prevádzka bude z dôvodu vysokých nákladov na údržbu nerentabilná. Zostatková hodnota bola určená ako hodnota využiteľnosti majetku a jeho účtovnej hodnoty po započítaní zhodnotenia formou opráv a údržby a investícií, ktoré zvyšujú hodnotu majetku.

Zabezpečenie spolufinancovania projektu

Spolufinancovanie projektu bude zabezpečené z v úverových zdrojov.

Záver

V rámci východiskovej situácie bolo uvedené, že súčasný stav nakladania s odpadom v regióne je len z časti uspokojivý a po technickej a logistickej stránke nedostatočne zabezpečený. Táto situácia bude vyriešená realizáciou predkladaného projektu. Realizácia projektu umožní znížiť výdavky cieľových skupín na likvidáciu odpadu a výrobu. Preto je možné konštatovať, že trvalá udržateľnosť projektu ako aj systém zhodnocovania odpadu sú zabezpečené.

1.3 Posúdenie projektových rizík ako súčasť manažmentu rizika

Posúdenie projektových rizík v súlade s STN 01038³ pozostáva zo štyroch funkčných krokov a to: identifikácie rizika, analýzy rizika, t.j. odhadu pravdepodobnosti, odhadu možných následkov a z procesu hodnotenia rizika.

Identifikácia projektových rizík

Na identifikáciu projektových rizík sme použili expertnú metódu kladenia otázok: Čo sa môže stať? Ako a prečo sa to môže stať? Pri tom sme vychádzali zo systémovej analýzy formulára projektu. Zvlášť sme identifikovali externé riziká (tabuľka 3), ktoré môžu ohroziť úspešnosť projekt a zvlášť sme identifikovali interné projektové riziká (tabuľka 4), ktoré taktiež môžu ohroziť úspech projektu.

Medzi externými aj internými rizikami existujú vzájomné väzby, navzájom sa podporujú čo môže viesť k ich kumulácii a tak aj k zvýšeniu celkovej úrovne rizika. Zákazník projektu a teda konateľ spoločnosti LEMARCK Slovakia s.r.o. má záujem na dodržaní ním stanovenej výšky nákladov aj na dodržaní harmonogramu spracovania projektu, preto identifikácia rizík je prevažne zameraná na tieto kategórie rizík.

³ STN 010380 Manažérstvo rizika s. 7.

Tabuľka 3 Identifikácia externých projektových rizík

Čo sa môže stať?	Ako sa to môže stať?	Prečo sa to môže stať?
Zrušenie súťaže	Rozhodnutím radiaceho orgánu	Nedostatok súťažiacich
	Rozhodnutím Úradu pre verejné obstarávanie	Porušenie zásad zákona o verejnom obstarávaní 192
Vyradenie s.r.o. zo súťaže radiacim orgánom operačného programu	Neúplná dokumentácia	Nepozornosť žiadateľa, neschopnosť získať potrebné doklady do príloh žiadosti (27 príloh)
	Nedodržanie termínu predloženia žiadosti	Nepozornosť žiadateľa,
Neposkytnutie úveru na spolufinancovanie projektu	Nesprávny výber banky	Nesplnenie podmienok na schválenie úveru
Strata podpory mestského zastupiteľstva Nové Zámky pri schvaľovaní uznesenia	Neuznášania schopné Mestské zastupiteľstvo	Nevhodný termín konania zastupiteľstva
	Neschválenie uznesenia o zaradení prevádzky do Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta mestských poslancov o výhodnosti prevádzky pre mesto a región	Nepresvedčivý materiál na rokovanie zastupiteľstva
Strata podpory projektu u odberateľov produktu	Vysoké ceny za produkt	Neprimerané zisky
Vysoké náklady vstupov	Nárast cien energií, daní, odvodov , kury meny a pod.	
Ohrozenie životného prostredia	Nadmerná prašnosť a hlučnosť	Nevhodný výber miesta prevádzky
		Nevhodný výber zariadenia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedeného zoznamu je možné pozorovať, že existuje pomerne veľa rizík z externého prostredia, ktoré môžu negatívne ovplyvniť projektovú prípravu aj úspešnosť projektu.

Tabuľka 4 Identifikácia interných rizík

Čo sa môže stať?	Ako sa to môže stať?	Prečo sa to môže stať?
Zmeny v spoločnosti	Zmenou konateľa	
Zlyhanie manažéra projektu	Neschopnosť rozhodovať, riadiť	Nevhodný výber projektového manažéra
Narušenie komunikácie v projektovom tíme	Konflikty	Nedostatočné vedomosti, Skúsenosti, charakter človeka neschopnosť pracovať v tíme
Zmeny v projekte	Na žiadosť konateľa	Vysoké náklady
Strata podpory Mestského úradu	Nevhodnou argumentáciou o výhodnosti prevádzky pre životné prostredie mesta a jeho okolia	Neznalosť stavu životného prostredia mesta a jeho okolia
Nedodržiavanie harmonogramu	Nedostatočná samokontrola kontroly	Chýba tlak konateľa
Nízka kvalita projektu	Zlá textácia projektu, nesprávne kalkulácie a analýzy	Neschopnosť, neznalosť,
Vysoké náklady	Mzdové náklady	Nárast minimálnej mzdy, nárast odvodov
Technické riziká	Nevhodný výber zariadenia na drvenie stavebného odpadu	Nedostatočné preverenie trhu a technických parametrov obstarávaného zariadenia
Funkčnosť	Nesprávna obsluha	Nevyškoľená obsluha
prevádzky		
Narušenie komunikácie s okolím prevádzky	Neinformovanosť obyvateľstva o prínosoch	Stážnosti obyvateľstva, Petícia za nepovolenie prevádzky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky identifikovaných rizík z vnútorného prostredia spoločnosti je možné vyčítať riziká personálneho charakteru, narušenia internej komunikácie v spoločnosti, ale externej komunikácie s mestským úradom, potenciálnymi odberateľmi produktu, ale aj s obyvateľstvom v blízkosti uvažovanej prevádzky.

Semi-kvantitatívna analýza projektových rizík

Semi-kvantitatívna metóda analýzy projektových rizík spočíva v bodovom vyjadrení pravdepodobnosti aj možných následkov k ich slovnému vyjadreniu. Pre náš prípad sme zvolili 5 bodovú škálu vyjadrenia faktorov rizika. V prvom poradí si stanovíme

bodovú koreláciu k opisu pravdepodobnosti vzniku projektového rizika, v druhom kroku stanovíme bodovú koreláciu k možným následkom projektového rizika. V ďalšom kroku vytvoríme maticu bodovej korelácie celkovej úrovne projektového rizika .

Určenie korelácie pravdepodobnosti vzniku udalosti v príprave projektov uvádzame v tabuľke 5 a koreláciu v rozsahu možných následkov v tabuľke 6 .

Tabuľka 5 Semi-kvantitatívna metóda odhadu pravdepodobnosti vzniku projektového rizika

Faktor pravdepodobnosti	Body	Opis
Takmer isté	5	Vyradenie projektu bez možnosti opravy
Veľmi pravdepodobné	4	75 % možnosť doplnenie projektovej dokumentácie o chýbajúce doklady
Pravdepodobné	3	Do 50% možnosť doplnenia projektu
Nepravdepodobné	2	10% možnosť požiadavky doplnenia projektu
Zriedkavé	1	Projekt bez pripomienok

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Filip, S.2010. Manažment rizika. s.81.

Tabuľka 6 Semi-kvantitatívna metóda stanovenia možných následkov projektového rizika

Rozsah následkov	Body	Opis
Katastrofické	5	Dôsledky ohrozia prežitie projektu, alebo službu, ako aj samotnej organizácie. Riziko môže spôsobiť značné problémy príjmov služieb. Organizácia by mala čeliť významnej strate príjmov.
Väčšie	4	Dôsledky ohrozia schopnosť organizácie pokračovať v projekte alebo službe. Organizácia bude pravdepodobne čeliť strate príjmov a udalosti/okolnosti vyžadujú pozornosť vrcholových manažérov
Mierne	3	Dôsledky nemôžu ohroziť prežitie organizácie, môžu vyžadovať nejaké zmeny v organizačnej štruktúre alebo v dodávkach. Môžu nastať niektoré straty príjmov.
Menšie	2	Dôsledky môžu ohroziť výkonnosť alebo efektívnosť služieb a nemôžu ohroziť prežitie organizácie. Dôsledky môžu byť vyriešené od strednej až po najvyššiu úroveň manažérov, klienti budú pravdepodobne ovplyvnení.
Bezvýznamné	1	Dôsledky budú mať môže byť zanedbateľný vplyv na organizáciu a riziko môže byť vyriešené existujúcimi rutinnými postupmi

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Filip, S.2010. Manažment rizika. S.82

Na stanovenie celkovej úrovne rizika si v súlade s STN 010380 si vytvoríme maticu (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Matica semi-kvantitatívneho hodnotenia celkovej úrovne projektového rizika

Rozsah následkov		Bezvýznamné	Menšie	Mierne	Väčšie	Katastrofické
Pravdepodobnosť	body	1	2	3	4	5
Takmer isté	5	5 Nízka	10 Stredná	15 Vysoká	20 Vysoká	25 Vysoká
Veľmi pravdepodobné	4	4 Nízka	8 Stredná	12 Vysoká	16 Vysoká	20 Vysoká
Pravdepodobné	3	3 Nízka	6 Stredná	9 Stredná	12 Vysoká	15 Vysoká
Nepravdepodobné	2	2 Nízka	4 Nízka	6 Stredná	8 Stredná	10 Vysoká
Zriedkavé	1	1 Nízka	2 Nízka	3 Nízka	4 Stredná	5 Vysoká

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Filip, S. 2010. Manažment rizika. s. 82.

Legenda: Nízka – nízke riziko, rutinné postupy na riešenie problémov s rizikom

Stredná – stredné riziko, manažment vyžaduje špecifické riešenia problémov s rizikom, zodpovednosť za manažment kľúčových rizík by mala byť jasne pridelená,

Vysoká – vysoké alebo extrémne riziko, vyžaduje pozornosť vyššieho manažmentu a prijímanie rozhodnutí na zníženie pravdepodobnosti vzniku a dôsledkov vážneho ohrozenia.

Semi-kvantatívna analýza projektového rizika spoločnosti LEMARCK Slovakia, s.r.o. v príprave projektu: „Hala pre zhodnotenie vlastného stavebného odpadu“.

V tejto fáze manažmentu rizika ku každému identifikovanému riziku priradíme bodové hodnoty podľa vopred stanovených korelácií pravdepodobnosti aj následkov. Výsledkom analýzy bude tabuľka s bodovým vyjadrením celkovej úrovne rizika (tabuľka 8).

Tabuľka 8 Semi-kvantitatívna analýza projektového rizika spoločnosti LE-MARCK Slovakia s.r.o.

Prostredie	Druh rizika	Analýza rizika		
		Odhad následkov	Odhad pravdepodobnosti	Celková úroveň rizika
Externé prostredie	Zrušenie súťaže	5	1	5
	Vyradenie s.r.o. zo súťaže riadiacim orgánom operačného programu	5	1	5
	Neposkytnutie úveru na spolufinancovanie projektu	4	2	8
	Strata podpory mestského zastupiteľstva Nové Zámky pri schvaľovaní uznesenia	4	3	12
	Strata podpory projektu u odberateľov produktu	3	2	6
	Vysoké náklady vstupov	4	3	12
	Ohrozenie životného prostredia	4	2	8
	Zmeny v spoločnosti	3	1	3
	Zlyhanie manažéra projektu	3	3	9
	Narušenie komunikácie v projektovom tíme	3	3	9
	Zmeny v projekte	4	2	8
	Strata podpory Mestského úradu	4	3	12
	Nedodržiavanie harmonogramu	4	4	16
	Nízka kvalita projektu	3	3	9
	Vysoké náklady	4	2	8
	Technické riziká	3	1	3
	Funkčnosť prevádzky	3	1	3
	Narušenie komunikácie s okolím prevádzky	4	1	4

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Filip, S.2010. Manažment rizika. s. 83.

Hodnotenie projektového rizika

Posledným krokom posudzovania projektového rizika je hodnotenie rizika. Jeho výstupom je zoznam rizík akceptovateľných a neakceptovateľných rizík, ktoré si budú vyžadovať opatrenia na riadenie rizika.

Na základe výsledkov analýzy projektových rizík vytvoríme osobitný zoznam akceptovateľných rizík (tabuľka 9), ktoré nebudú vyžadovať prijímanie opatrení na ich riadenie. Tieto riziká však budú predmetom trvalého monitoringu projektového

tímu a v prípade zmenenia externých alebo interných podmienok prípravy a realizácie projektu budú prehodnocované podľa tých istých postupov.

Tabuľka 9 Zoznam akceptovateľných projektových rizík

Druh rizika	Celková úroveň rizika
Zmeny v spoločnosti	3
Technické riziká	3
Funkčnosť prevádzky	3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre ostatné analyzované - neakceptovateľné riziká bez ohľadu na prostredie, v ktorom môžu vzniknúť, stanovíme priority v závislosti na celkovej úrovni rizika a na základe vlastného hodnotenia priorít (tabuľka 10).

Tabuľka 10 Stanovenie priorít neakceptovateľných projektových rizík

Druh neakceptovateľného rizika	Celková úroveň rizika	Priorita
Nedodržiavanie harmonogramu	16	1
Neposkytnutie úveru na spolufinancovanie projektu	8	2
Strata podpory mestského zastupiteľstva Nové Zámky pri schvaľovaní uznesenia	12	3
Vysoké náklady projektu	8	4
Nízka kvalita projektu	9	5
Ohrozenie životného prostredia	8	6
Zlyhanie manažéra projektu	9	7
Narušenie komunikácie v projektovom tíme	9	8
Narušenie komunikácie s okolím prevádzky	4	9
Zrušenie súťaže	5	10
Vyradenie Larmack Slovakia, s.r.o. zo súťaže riadiacim orgánom operačného programu	5	11

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stanovené priority neakceptovateľných projektových rizík sú podkladom pre poslednú fázu manažmentu rizika a to pre zaobchádzanie s rizikom, inými slovami povedané riadeniu rizika. Úplný proces riadenia rizika zahŕňa identifikáciu rozsahu voliteľných opatrení na zaobchádzanie s rizikom, ich posúdenie, prípravu plánov zaobchádzania s rizikom a ich zavedenie.

Pre účely príspevku túto etapu zúžime na identifikáciu voliteľných opatrení a ich posúdením.

1.4 Návrhy na riadenie projektového rizika

Súčasná prax manažmentu rizika využíva voliteľné opatrenia, ktoré sa pri riadení rizika môžu navzájom kombinovať, nemusia vylučovať, ale taktiež nemusia byť vhodné vo všetkých prípadoch. Medzi najznámejšie opatrenia patria: vyvarovanie sa riziku (vyhýbanie sa riziku), zníženie vierohodnosti výskytu rizika, obmedzenie možných následkov udalostí, prenos rizika (transfer rizika).⁴

Na realizáciu opatrení riadenia rizika je možné využiť: organizačné opatrenia, personálne opatrenia, technické opatrenia.

Na jednotlivé druhy neakceptovateľného projektového rizika spoločnosti Larmack Slovakia, s.r.o. navrhujeme prijať tieto opatrenia na riadenie rizika s cieľom ich zmiernenia na akceptovateľnú mieru (tabuľka 11). Okrem uvedených opatrení je nutné zabezpečiť nepretržitý monitoring externých aj interných rizík po zavedení všetkých opatrení na riadenie rizika.

Neodmysliteľnou súčasťou opatrení sú komunikácie s externým prostredím (obyvatelia, odberatelia- zákazníci, predstavitelia územnej samosprávy, predstavitelia bánk a v poradenských činnostiach aj pracovníci Operačného programu Kvalita životného prostredia.

Tabuľka 11 Návrh voliteľných opatrení na riadenie projektového rizika

Druh neakceptovateľného rizika	Priorita	Voliteľné opatrenia			
		Vyvarovanie sa riziku	Prenos rizika	Zníženie pravdepodobnosti	Zníženie možných následkov
Nedodržiavanie harmonogramu	1				
Neposkytnutie úveru na spolufinancovanie projektu	2				
Strata podpory mestského zastupiteľstva Nové Zámky pri schvaľovaní uznesenia	3				
Vysoké náklady projektu	4				
Nízka kvalita projektu	5				
Ohrozenie životného prostredia	6				
Zlyhanie manažéra projektu	7				
Narušenie	8				

⁴ Filip, S. 2013. Manažment rizika. s. 87.

komunikácie v projektovom tíme					
Narušenie komunikácie s okolím prevádzky	9				
Zrušenie súťaže	10				
Vyradenie Larmack Slo- vakia, s.r.o. zo súťaže ria- diacim orgánom operač- ného programu	11				

Zdroj: Vlastné spracovanie

Konkretizácia opatrení na riadenie rizík

Nedodržiavanie harmonogramu – zníženie pravdepodobnosti organizačnými opatreniami (kontrolné dni, pravidelné hlásenia o postupnom plnení krokov,)

Neposkytnutie úveru na spolufinancovanie projektu – prenos rizika oslovením viacerých bánk vo veci poskytnutia úveru na spolufinancovanie

Strata podpory mestského zastupiteľstva Nové Zámky pri schvaľovaní uznesenia o zaradení prevádzky do plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta – zníženie pravdepodobnosti nezískania súhlasu organizovaním prezentácie ekonomických, ekologických a sociálnych prínosov počas zasadnutí mestského zastupiteľstva, organizovaním návštevy podobných zariadení na inom území Slovenska (Maďarska).

Vysoké náklady projektu – zníženie pravdepodobnosti a následkov organizačným opatrením striktným dodržaním požiadaviek objednávateľa projektu o nákladoch,

Nízka kvalita projektu – zníženie pravdepodobnosti organizačným opatrením - kontrolných dní spracúvania projektu za účasti iných odborníkov ako oponentov, personálnym opatrením - výberom kvalifikovaných projektantov,

Ohrozenie životného prostredia – vyvarovaním sa realizácie projektu ak pozemok na výstavbu haly pre zhodnotenie vlastného stavebného odpadu bude v tesnej blízkosti bytovej výstavby, alebo zníženie pravdepodobnosti organizačným opatrením vyhľadania vhodnejšieho pozemku, ktorý bude dostatočne vzdialený pod osídliel aby hladina hluku pri prevádzke drtičky stavebného odpadu a prašnosť neprekročili zákonom dovolené hodnoty.

Zlyhanie manažéra projektu – vyvarovaním sa rizika vhodným výberom spracovateľa projektu, organizačným opatrením – neočakávané kontroly, kontrolné dni s prezentáciou čiastkových výsledkov za účasti iných odborníkov.

Narušenie komunikácie v projektovom tíme – vyvarovaním sa rizika pohovormi s ostatnými členmi projektového tímu, organizovanie kolokvií projektového tímu za účelom riešenie parciálnych úloh.

Narušenie komunikácie s okolím prevádzky – vyvarovanie sa rizika organizovaním zhromaždení obyvateľstva s cieľom informovať ich o výhodnosti prevádzky drtičky odpadu stavebného materiálu na území mesta.

Zrušenie súťaže – prenos rizika prípravou podobného projektu v rámci Programu cezhraničnej spolupráce Maďarská republika – Slovenská republika na roky 2014 – 2020, alebo sa uchádzať o granty v rámci iných grantových schém Ministerstva životného prostredia SR.

Vyradenie Larmack Slovakia, s.r.o. zo súťaže riadiacim orgánom operačného programu - prenos rizika prípravou podobného projektu v rámci Programu cezhraničnej spolupráce Maďarská republika – Slovenská republika na roky 2014 – 2020, alebo sa uchádzať o granty v rámci iných grantových schém Ministerstva životného prostredia SR.

Za účelom plynulého riadenia realizácie navrhnutých opatrení na riadenie rizika sa odporúča vypracovanie Plánu zaobchádzania (riadenia) rizika, ktorý by mal určiť zodpovednú osobu za každé riziko, harmonogram zavádzania, očakávaný výsledok zaobchádzaní, financovanie, mieru výkonnosti a proces preskúmania, ktorý sa má použiť. Plán môže obsahovať tieto údaje: kto zodpovedá za zavedenie plánu; aké zdroje sa majú využiť; pridelenie rozpočtových prostriedkov; časový plán zavádzania; podrobnosti mechanizmu a funkciu preskúmania zhody s plánom zaobchádzania, systém monitorovania rizík.

Okrem toho sa odporúča vypracovanie individuálnych plánov na riadenie rizika tzv. Rizikové plány činností. Týmto opatrením sa dosiahne vyššia osobná zainteresovanosť kompetentných pracovníkov za riadenie a monitoring rizika.

Záver

Výsledky príspevku jednoznačne potvrdili opodstatnenosť zaoberať sa problematikou riadenia rizika v prostredí malých a stredných podnikov v Slovenskej republike.

Napriek tomu, že od roku 2013 Slovenská republika zaviedla Slovenskú technickú normu STN 010 380 Manažérstvo rizika so všeobecným postupom uplatňovania manažmentu rizika vo všetkých sférach spoločenského života, napriek tomu, že dnes existuje celý rad domácich aj zahraničných vysokoškolských učebníc a iných publikácií na skúmanú problematiku sa potvrdilo, že problematiku manažmentu podnikateľských rizík treba neustále skúmať a rozvíjať. Predložený príspevok sa pokúsil prispieť do týchto aktivít.

Cieľom bolo špecifikovať niektoré hlavné riziká, ktoré vyplývajú na činnosť malých a stredných podnikov. Vysvetliť spôsoby ich minimalizovania a demonštrovať opatrenia na riadenie projektového rizika na vybranom podniku.

Na skúmanie projektových rizík v spoločnosti Larmack Slovakia, s.r.o. sme vypracovali návrh konkrétneho projektu „Hala na zhodnocovanie vlastného stavebného odpadu“. Samotný návrh projektu obsahovo aj formálne zodpovedá predpísanému formuláru Žiadosť na poskytnutie nenávratného finančného príspevku v rámci Operačného programu Kvalita životného prostredia. Projekt obsahuje

popis, finančnú analýzu s uvedením časového harmonogramu realizácie projektu, predpokladané výdavky na nákup strojov a techniky a na rekonštrukciu budovy. Ďalej analýza obsahuje informácie o výške investičných nákladov, predpokladané príjmy z prevádzky zariadenia, výdavky na prevádzku vrátane mzdových nákladov a spôsob zabezpečenia financovania projektu.

Na identifikáciu projektových rizík sme využili metódu kladenia otázok: Čo sa môže stať? Ako sa to môže stať? a prečo sa to môže stať?, pričom sme sa snažili postihnúť všetky možné riziká bez ohľadu na pravdepodobnosť vzniku či ich možné následky. Rovnako sme pridržovali známej zásady, že len identifikované riziká môžu byť riadené.

Identifikovali sme externé riziká, ktoré môžu negatívne ovplyvniť prípravnú fázu projektu a osobitne sme identifikovali interné projektové riziká, ktoré môžu vzniknúť v rámci spoločnosti alebo v projektovom tíme a tiež ej jeho komunikáciou s potenciálnymi odberateľmi produktu (služby) a obyvateľmi v susedstve uvažovanej prevádzky. Výstupom sú zoznamy externých a interných rizík v tabuľkovej forme.

Na analýzu pravdepodobnosti a následkov identifikovaných rizík sme uplatnili bežnú semi-kvantitatívnu metódu pridelovania bodových hodnôt a ich kombináciou sme vypočítali celkovú úroveň rizika, ktorú sme zaznamenali v tabuľkovej forme.

Tabuľku sme následne podrobili hodnoteniu rizika z pohľadu priorít spoločnosti a akceptovateľnosti v prípravnej projektovej fáze. Pre akceptovateľné riziká sme vytvorili osobitný zoznam rizík, ktoré budú priebežne monitorované a nebude im ďalej venovaná iná pozornosť.

Zoznam neakceptovateľných rizík sme podrobili výberu voliteľných opatrení na redukcii, resp. riadenie rizika. Na každé riziko sme navrhli organizačné, personálne alebo technické opatrenia na ich minimalizáciu aby sa dostali do kategórie akceptovateľných projektových rizík.

Tento návrh je zároveň praktickým výstupom, ktorý je aplikovateľný pri reálnom spracúvaní projektu. Na základe uvedených skutočností je možné konštatovať, že stanovený cieľ diplomovej práce sa nám podarilo splniť v celom jeho rozsahu.

Literatúra

- [1] FILIP, S. – ŠIMÁK, L. – KOVÁČ, M. 2011. *Manažment rizika*. 1. vyd. Bratislava: Edícia ECONOMICS, VSEMs učebnica, 2011. s. 17. ISBN 978-80-89393-49-7.
- [2] Zákon NR SR č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní v znení neskorších prepisov.
- [3] STN 10 380 Manažérstvo rizika.
- [4] Ministerstvo životného prostredia SR: 2014 Operačný program Kvalita životného prostredia, 2014_2020. s. 41.

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. **Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor.** V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: daniela.conkova@vsemvs.sk)
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu CasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

Základné formátovanie

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je B5 (ISO) (rozmery šírka 17,59 cm, výška 24,99 cm).
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc.

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

Príspevky nie sú honorované.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: daniela.conkova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Title of Article (size 12 pt bold, centred)

Title (size 11pt bold, italic, centred)

Name and SURNAME (size 10,5pt, italic)*

Abstract (size 10pt bold)

Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords (size 10pt bold):

text (size 10pt, italic)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

1.1 Subchapter title (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Bibliography

* Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

Bc. Zuzana Chochlíková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: roses13@azet.sk

Bc. Jana Klikačová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jana.klikac@zoznam.sk

Bc. Lucia Máčajová, Katedra bezpečnostného manažmentu, Ústav verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 851 04 Bratislava, e-mail: luciamacajova@gmail.com

Bc. Galina Masaryková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: sadrokarton@sadrokarton.sk



ISSN 1337-9593