

ODDELENIE MANAŽMENTU CHEMICKÝCH A POTRAVINÁRSKYCH TECHNOLOGIÍ
DEPARTMENT OF MANAGEMENT OF CHEMICAL AND FOOD TECHNOLOGIES
ÚSTAV MANAŽMENTU SLOVENSKEJ TECHNICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE
INSTITUTE OF MANAGEMENT OF SLOVAK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN BRATISLAVA



01/2014
ROČNÍK VI

MANažment a EKOnomika podniku

JOURNAL OF CORPORATE MANAGEMENT AND ECONOMICS

Redakčná rada

Predseda: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU, Bratislava

Podpredseda: Doc. Ing. František Lipták, DrSc., FaME UTB Zlín, ext. člen

Členovia:

SR

Prof. Ing. Július Alexy, CSc., EU Bratislava

Doc. Ing. Daniela Špírková, PhD., ÚM STU, Bratislava

Doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD., ÚM STU, Bratislava

Zahraničie

Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc., MGUDT, Moskva, RF

Prof. Ing. Irina Družinina, CSc., MGUDT, Moskva, RF

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Aleš Hes, Ph.D., ČZU Praha, ČR

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Assoc. Prof. Dr. Jogaila Mačerinskas, Vilniuská univerzita, Vilnius, Litva

Doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR

Prof. Ing. Petr Němeček, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Hana Lošťáková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR

Prof. Elena Shibanova-Roenko, Ph.D., UK Academy of Education, London, UK

Vedecká rada

Predseda: Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., EU Bratislava

Členovia:

Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., SjF STU, Bratislava

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD., FM UK, Bratislava

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Jakub Rečičár

Redakčná úprava: Ing. Róbert Tomčík

Správca webovej stránky časopisu: Ing. Juraj Tomlain, PhD.

Číslo 1/2014 bolo redakčne spracované v mesiacoch apríl – jún 2014

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: jana.plchova@stuba.sk



Časopis MANEKO vychádza v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou priemyselnej chémie FCHPT STU v Bratislave pri ZSVTS (Zväz slovenských vedecko-technických spoločností)

OBSAH

Антонов Алексей Павлович - Сибилева Вера Ярославовна АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА УСПЕВАЕМОСТЬ СТУДЕНТОВ.....	5
Irina Bondareva BENCHMARKING AKO NASTROJ RIADENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.....	16
Aleksandr Buzgalin - Andrey Kolganov POLITICAL ECONOMY OF THE HUMAN BEING. PROLEGOMENA.....	26
Michal Daubner - Stanislav Reištetter BALANCED SCORECARD AKO SYSTÉM PODPORY ROZHODOVANIA PRI RIADENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	34
Martina Ferencová - Peter Demek MARKETING V OBLASTI ZDRAVOTNÍCTVA Z POHĽADU NORMATÍVNEJ PRÁVNEJ REGULÁCIE.....	42
Елена Гринько - Владимир Хохлов - Мария Чиркова МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СТАБИЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ ДЕПОЗИТОВ УКРАИНЫ И СТРАН ЕС В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	51
František Janáč - Martin Pernica SYSTEMATIZACE PROCESU V OBLASTI DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ ZA ÚČELEM EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	61
Ladislav Jarina VZDELÁVANIE A ROZVOJ AKO SÚČASŤ RIADENIA VÝKONNOSTI.....	71
Елена Климова - Елена Шибанова-Роеенко ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: АСПЕКТЫ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО КОНТИНУУМА.....	81
Milan Majerník - Štefan Majerník - Anna Šutovská - Alena Vavrová - Marc Tromner ČO JE TO DUE DILIGENCE A KEDY SA S NÍM PODNIKATEĽ MÔŽE STRETNÚŤ?.....	92
Радько Сергей Григорьевич КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В АТТЕСТАЦИИ УЧАЩИХСЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ.....	98
Jakub Rečičár ENTERPRISE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A FACTOR INFLUENCING THE KNOWLEDGE PROCESSES IN SMEs.....	107

Elena Šúbertová

ACTIVITIES OF COOPERATIVES IN SLOVAKIA DURING ECONOMIC
CRISES.....114

Róbert Tomčík

MOŽNOSTI FINANCOVANIA PODNIKOVÝCH ROZVOJOVÝCH A INOVAČNÝCH
ČINNOSTÍ.....121

Юлия Черкасова

ПЛАНИРОВАНИЕ ТЕРРИТОРИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ:
АРХЕТИПОВЫЙ ПОДХОД (на примере г. Сочи, Россия).....130

Елена Шибанова-Роечко

РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА И ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ
РЕГУЛИРОВАНИЕ: КОНТИНУУМ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МЫСЛИ В КОНТЕКСТЕ
СОВРЕМЕННОГО КОМПРОМИССА.....140

RECENZIA

Irina Bondareva

JANA KAJANOVÁ: „PODVOJNÉ ÚČTOVNÍCTVO. VYBRANÉ ÚČTOVNÉ
PRÍPADY“152

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА УСПЕВАЕМОСТЬ СТУДЕНТОВ

ANALYSIS OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON STUDENTS' GRADES

Антонов Алексей Павлович – Сибилева Вера Ярославовна

Abstract The organizational culture as part of higher education institution represents a unique strategic innovative tool which allows to develop religious and moral values of students and to handle their potential. A student group is a primary element in the system of higher professional education. The organizational culture here is formed under the influence of internal and external environment with due consideration of its current status and has an effect on acquired competence.

Purpose of the article Description of the approach for evaluating the organizational culture in a student group. The influence of the organizational culture on students' progress.

Methodology/methods Determination of personality parameters on organizational values and dominant nature of the organizational culture through the use of OCAI method. The comparison of individual and group profiles of the organizational culture in a student group based on the index of outlier area. Mathematic and econometric analysis methods were used in the research.

Scientific aim By determining co-relation index of outlier area with students' progress it is possible to create an action plan for achieving effectiveness of educational process, students' learning motivation for increasing professional competence of the graduates.

Findings The suggested approach for evaluating the organizational culture in a students' group allowed to determine inverse co-relation influence of outlier area on evaluating students' progress.

Conclusions While estimating the organizational culture it is reasonable to apply the index of outlier area as a characteristic of deviation of an individual profile from a group one inversely affecting the results of educational process.

Keywords Higher education institution, education, student group, organizational culture, competence formation, outlier area, progress, co-relation, regression

JEL Classification: I250, J24, O15

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развивающейся конкуренции возрастает интерес со стороны учёных и практиков к изучению организационной культуры как важного элемента конкурентного потенциала организации.

Организационная культура в рамках высшего учебного заведения представляет собой уникальный стратегический инструмент, позволяющий формировать высокий уровень профессиональных компетенций студентов. Однако разработкам в этой области, несмотря на их инновационный характер, уделяется недостаточное внимание. Это обуславливает необходимость проведения анализа влияния организационной культуры на успеваемость в рамках студенческой группы.

1 МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существуют разнообразные методы оценки организационной культуры, которые отличаются сложностью и зависят от объекта исследования. На первом этапе рассмотрены подходы к описанию организационной культуры в студенческой группе. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица № 1. Методики оценки организационной культуры

№ п/п	Автор	Методика	Типология	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5	6
1.	Т. Дил А. Кеннеди (T. Deal A. Kennedy)	Методика зависимости степени риска и скорости получения обратной связи	культура «крутого парня»	легкость в применении, наглядность	низкий уровень объективности принимаемых решений, краткосрочность успеха полученных данных
			культура «ставки на свою компанию»		
			культура «хорошо потрудился – хорошо отдохнул»		
			культура процесса		
2.	Г. Хофстед (G. Hofstade)	Методика измерения культурной теории	индивидуализм – коллективизм	простота, высокая скорость измерения, надежность, универсальность, полезность применения для сравнения в системе сравнения международных компаний	глобальность, разработана и предназначена для определения и характерных особенностей национальных культур
			дистанция власти – стремление к избеганию неопределенности		
			мужественность – женственность		
			долгосрочная – краткосрочная ориентация		
3.	Ч. Хенди (C. Handy)	Методика взаимосвязи организационной структуры с организационной культурой	культура власти (Зевса)	простота применения, универсальность, надежность	отсутствие критериев оценивающих влияние внешней среды, низкий уровень применения
			культура роли (Аполлона)		
			культура задачи (Афины)		
			культура личности (Диониса)		
4.	Ким С. Камерон Роберт Э. Куинн (Kim S. Cameron Robert E. Quinn)	Методика конкурирующих ценностей	клановая	универсальность, надежность, наглядность, прикладной	субъективность, метод расчета профилей
			адхократическая		
			рыночная		

			иерархическая	характер исследования	
5.	Эдгар Х. Шейн (Edgar H. Schein)	Методика клинического исследования	зримые артефакты и провозглашенные ценности (поверхностные)	высокая точность, надежность, заинтересованность и вовлечение участников исследования в процесс	сложность, трудоемкость, длительность, требуются специальные знания для проведения исследования
			правила и нормы поведения (подповерхностные)		
			базовые представления (глубинные)		
6.	Р. Кук Дж. Лафферти (Robert Cooke J. Lafferty)	Методика учета организационной культуры (OCI)	конструктивная	статистическая надежность, наглядность, отражает индивидуальные и групповые показатели	ограниченность исследования лишь уровнем индивидуального восприятия респондентов, низкая результативность, требуется учет организационной эффективности (OEI)
			пассивно-защитная		
			агрессивно-защитная		
7.	С. Глассер С. Заману К. Хакер (S. Glaser S. Zamfnou K. Hacker)	Методика обследования организационной культуры (OSC)	работа в команде	легкость в применении, высокая точность расчета	низкий уровень репрезентативности
			атмосфера в организации		
			обмен информацией		
			вовлеченность в принятие решений		
			руководство		
			соборания		
8.	Ч. О'Рэйлли Дж. Чатман Д. Калдвелл (C. O'Reilly J. Chatman D. Caldwell)	Методика профильного подхода к организационной культуре (OCP)	инновации	простота, высокая скорость измерения, достоверность	неполнота измерений, отсутствие параметров, оценивающих влияние внешней среды
			внимание к деталям (формализованность)		
			командный дух		
			агрессивность		
			ориентация на взаимодействие		
			уважение к людям		
9.	Т.О. Соломанидина	Методика «культурное поле»	решительность	адаптированность, надежность, фундаментальность, объективность результатов	трудоемкость, длительность исследования
			лояльность		
			социальный микроклимат		
			обучение и коммуникации		
			мотивированность		

Источник: составлена авторами

Каждый из приведенных в таблице № 1 подходов к описанию организационной культуры имеет свои преимущества и недостатки. Так, метод клинического исследования Эдгара Х. Шэйна позволяет получить максимально точный результат при оценке организационной культуры, но применение данного подхода требует специальных знаний в области психологии. Подход ОСП авторов Ч. О'Рэйлли, Дж. Чатман и Д. Калдвелл прост в применении, но не учитывает влияния внешней среды, как и методика взаимосвязи организационной структуры с организационной культурой Ч. Хенди. Метод измерения культурной теории Г. Хофстед разработан и применяется для оценки и сопоставления национальных организационных культур. OCI зависит от дополнительного расчета организационной эффективности (OEI). Подход OSC требует адаптации в связи с низким уровнем репрезентативности и апробации. Одним из

существенных недостатков методики зависимости степени риска и скорости получения обратной связи Т. Дила и А. Кеннеди является субъективность оценки организационной культуры и как следствие низкий уровень объективности принимаемых решений. Адаптированный и фундаментальный подход к оценке организационной культуры предложен Т.О. Соломанидиной, однако, данный метод требует больших затрат времени.

Из рассмотренного перечня подходов к оценке организационной культуры в студенческой группе, с учетом особенности объекта исследования, была выбрана методика OSAI, разработанная американскими учеными К. Камероном и Р. Куинном. Инструмент OSAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Авторы методики выделяют четыре типа организационных культур: клановую (А), адхократическую (В), рыночную (С) и иерархическую (D). Предназначение предлагаемого инструмента оценки — оказание помощи в деле идентификации существующей организационной культуры. Таким образом, методика OSAI представляет собой универсальный подход, простой в понимании и применении, позволяющий наглядно продемонстрировать систему организационных ценностей.

Апробация метода OSAI была проведена в студенческой группе второго года обучения в рамках курса лекций «Организационная культура».

2 СРАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО И ГРУППОВОГО ПРОФИЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СТУДЕНЧЕСКОЙ ГРУППЕ

Студенческая группа является первичным элементом в системе высшего профессионального образования, процесс формирования организационной культуры в которой начнется с определения цели и критериев ее достижения с учетом анализа факторов внутренней и внешней среды. Затем следует оценка существующей организационной культуры и определение ее типа, а также выявление и количественная оценка противоречий между персональными и групповыми профилями организационной культуры в рамках студенческой группы.

В ходе исследования определены персональные параметры организационных ценностей профиля и доминирующий тип организационной культуры. Данные таблицы № 2.

Таблица № 2. Оценка типов организационной культуры по OSAI

№ п/п	Респондент	Текущий профиль			
		А	В	С	D
1	2	3	4	5	6
1	Учащийся 1	30	17	25	28
2	Учащийся 2	50	12	10	28
3	Учащийся 3	40	32	21	7
4	Учащийся 4	30	19	23	28
5	Учащийся 5	22	26	28	24
6	Учащийся 6	23	11	42	24

7	Учащийся 7	25	23	23	28
8	Учащийся 8	27	17	36	11
9	Учащийся 9	34	24	23	19
10	Учащийся 10	56	18	10	16
11	Учащийся 11	40	23	11	26
12	Учащийся 12	18	25	33	24
13	Учащийся 13	13	45	33	9
14	Учащийся 14	34	28	17	21
15	Учащийся 15	40	11	23	26
16	Учащийся 16	8	7	55	30
17	Учащийся 17	34	24	21	21
18	Учащийся 18	12	27	45	15
19	Учащийся 19	31	16	26	27
20	Учащийся 20	27	16	37	20
ИТОГО		594	421	542	432
Групповой профиль		30	21	27	22

Источник: расчеты авторов

Результаты таблицы № 2 позволяют сделать вывод о том, что на текущий момент в группе преобладает клановая (А) организационная культура — 11 человек (55%) и рыночная (С) — 7 человек (35%); адхократическая (В) — 1 человек (5%); иерархическая (D) — 1 человек (5%). Доминирующие типы организационных культур А (гибкость, индивидуальность/внутренний контроль, интеграция) и С (контроль, стабильность/внешнее позиционирование и дифференциация).

Для оценки организационной культуры в студенческой группе необходимо использовать показатель отклонения персонального профиля от группового.

3 РАСЧЁТ ВЫПАДАЮЩЕЙ ПЛОЩАДИ

В рамках исследования организационной культуры в студенческих группах на основе методики ОСАИ сформирована гипотеза о зависимости результатов образовательного процесса от соответствия персонального и группового профиля организационной культуры. Для оценки отклонения персонального профиля от группового предлагается использовать величину выпадающей площади ($S_{\text{вып}}$), которая рассчитывается по следующей формуле:

$$S_{\text{вып}} = S_{\text{об}} - S_{\text{пер}} \quad (1)$$

где $S_{\text{об}}$ — площадь многоугольника с вершинами $a_2, b, c, m, d_2 = a_2, b_2, c_2, d_2 \cup ABCD$.

$$S_{\text{об}} = S_{a_2 b c m d_2} \quad (2)$$

$S_{\text{ПЕР}}$ — площадь многоугольника с вершинами $a_2 l B C m d_2 = a_2 b_2 c_2 d_2 \cap ABCD$.

$$S_{\text{ПЕР}} = S a b_2 c_2 m D \quad (3)$$

Представленные на рис. 1 профили организационной культуры студенческой группы наглядно демонстрируют различия, позволяющие сопоставить степень согласованности между персональными и групповыми характеристиками. Четырехугольник $ABCD$ – групповой профиль студенческой группы, четырехугольник $a_2 b_2 c_2 d_2$ – персональный профиль, l и m – точки пересечения линий группового и индивидуального профилей в квадрантах AB и CD соответственно.

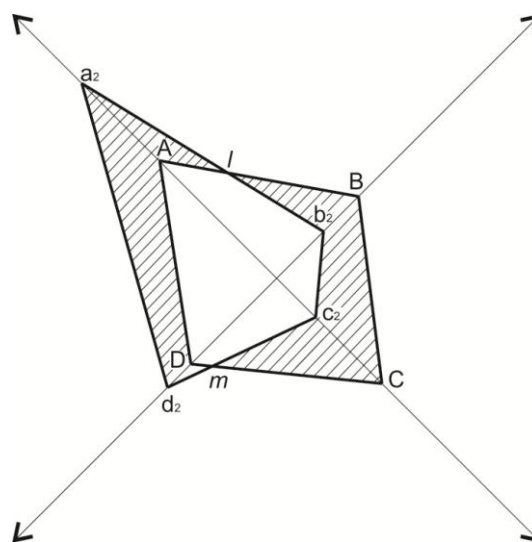


Рис. 1: Отклонение индивидуального профиля организационных ценностей от группового

Источник: построен авторами на основе таблицы № 2

Для вычисления выпадающей площади рассмотрим варианты расположения группового и персонального профилей студенческой группы на одном из квадрантов AB (рис. 2). Возможны следующие сочетания элементов персональных и групповых профилей:

$$a_2 \geq A ; b_2 \geq B, \text{ то } S_{AB} = \frac{1}{2} (a_2 b_2 - AB) \quad (4)$$

$$a_2 < A ; b_2 < B, \text{ то } S_{AB} = \frac{1}{2} (AB - a_2 b_2) \quad (5)$$

$$a_2 \geq A ; b_2 \leq B, \text{ то } S_{AB} = \frac{1}{2} \frac{(b_2 B (A - a_2)^2 + a_2 A (B - b_2)^2)}{(a_2 B - A b_2)} \quad (6)$$

$$a_2 < A ; b_2 > B, \text{ то } S_{AB} = \frac{1}{2} \frac{(b_2 B (A - a_2)^2 + a_2 A (B - b_2)^2)}{(A b_2 - a_2 B)} \quad (7)$$

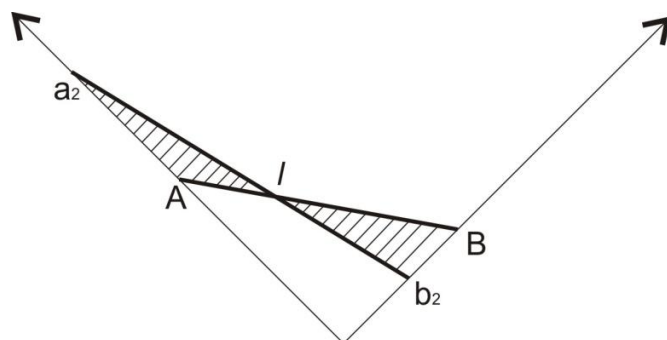


Рис. 2: Отклонение группового профиля организационных ценностей от индивидуального в квадранте АВ

Источник: построен авторами на основе таблицы № 2

В общем виде можно представить выпадающую площадь в квадранте АВ:

$$S_{AB} = \begin{cases} \frac{1}{2} |(AB - a_2 b_2)| & \begin{cases} a_2 \geq A ; b_2 \geq B \\ a_2 < A ; b_2 < B \end{cases} \\ \frac{1}{2} \frac{(b_2 B (A - a_2)^2 + a_2 A (B - b_2)^2)}{|A b_2 - a_2 B|} & \begin{cases} a_2 \geq A ; b_2 \leq B \\ a_2 < A ; b_2 > B \end{cases} \end{cases} \quad (8)$$

Таким образом, $S_{\text{вып}}$ будет рассчитываться как сумма выпадающих площадей в четырёх квадрантах:

$$S_{\text{вып}} = S_{AB} + S_{BC} + S_{CD} + S_{DA} \quad (9)$$

Таблица № 3. Значения расчета выпадающей площади и оценки успеваемости

№ п/п	Респондент	Выпадающая площадь	Оценка успеваемости
1	2	7	8
1	Учащийся 1	297,9	5
2	Учащийся 2	938,5	4
3	Учащийся 3	862,6	4
4	Учащийся 4	260,8	4
5	Учащийся 5	273,8	4
6	Учащийся 6	601,1	4
7	Учащийся 7	224,1	4
8	Учащийся 8	462,8	3
9	Учащийся 9	254,9	4
10	Учащийся 10	821,1	4
11	Учащийся 11	670,4	3
12	Учащийся 12	455,8	4

13	Учащийся 13	1107,4	3
14	Учащийся 14	420,5	4
15	Учащийся 15	548,7	3
16	Учащийся 16	1250,9	4
17	Учащийся 17	264,9	3
18	Учащийся 18	865,8	4
19	Учащийся 19	303,9	4
20	Учащийся 20	318,3	5
ИТОГО:		11204,2	77
Среднее значение		560,2	3,85

Источник: расчеты авторов

Для вычисления выпадающей площади применялась программа Microsoft Visual Basic 6.0, также вычисления можно производить в программе Microsoft Excel. Данные расчета выпадающей площади представлены в таблице № 3.

4 АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ ВЕЛИЧИНЫ ВЫПАДАЮЩЕЙ ПЛОЩАДИ И ОЦЕНКАМИ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ

Для выявления взаимосвязи между показателями выпадающей площади и оценками успеваемости использовался метод корреляционного и регрессионного анализа. Обозначим значения выпадающей площади ($S_{\text{вып}}$) через X (условные единицы), а оценки успеваемости – Y (баллы). Объем выборки (n) равен 20.

Введем понятие условных средних. Условным средним $\bar{Y}_x$ называют среднее арифметическое наблюдавшихся значений случайной величины Y , соответствующих определенному значению x случайной величины X . Условным средним $\bar{X}_y$ называют среднее арифметическое наблюдавшихся значений случайной величины X , соответствующих определенному значению y случайной величины Y .

При линейной корреляционной зависимости уравнения регрессии можно записать в виде:

$$\bar{Y}_x = \rho_{yx}x + b \quad (10)$$

$$\bar{X}_y = \rho_{xy}y + c \quad (11)$$

где ρ_{yx} , ρ_{xy} — выборочные коэффициенты регрессии Y по X и X по Y соответственно.

Для определения неизвестных параметров уравнений применялся метод наименьших квадратов (МНК):

$$\bar{y}_x = \rho_{yx}x + b \begin{cases} \rho_{yx} = \frac{n \sum_{i=1}^n xy - \sum_{i=1}^n x \sum_{i=1}^n y}{n \sum_{i=1}^n x^2 - (\sum_{i=1}^n x)^2} \\ b = \frac{\sum_{i=1}^n x^2 \sum_{i=1}^n y - \sum_{i=1}^n x \sum_{i=1}^n xy}{n \sum_{i=1}^n x^2 - (\sum_{i=1}^n x)^2} \end{cases} \quad (12)$$

$$\bar{x}_y = \rho_{xy}y + c \begin{cases} \rho_{yx} = \frac{n \sum_{i=1}^n xy - \sum_{i=1}^n x \sum_{i=1}^n y}{n \sum_{i=1}^n y^2 - (\sum_{i=1}^n y)^2} \\ b = \frac{\sum_{i=1}^n y^2 \sum_{i=1}^n x - \sum_{i=1}^n y \sum_{i=1}^n xy}{n \sum_{i=1}^n y^2 - (\sum_{i=1}^n y)^2} \end{cases} \quad (13)$$

Используя данные таблицы № 3, составлено уравнение корреляционной зависимости и определен коэффициент регрессии:

$$y = -0,0004x + 4,0752, R^2 = 0,0465 \quad (14)$$

Анализ линейного уравнения корреляционной зависимости позволяет сделать вывод о существовании обратной зависимости между рассматриваемыми величинами, что означает повышение успеваемости при уменьшении величины выпадающей площади, показатель R^2 характеризует наличие слабой стохастической связи между ними.

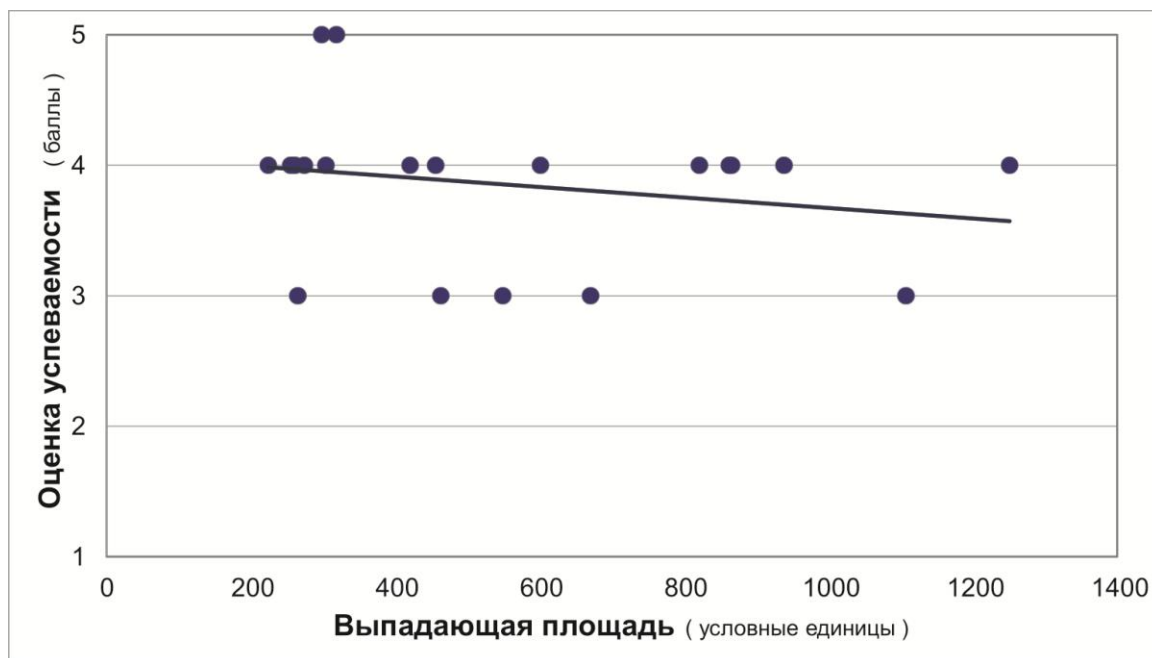


Рис. 3: График корреляционной зависимости оценки успеваемости от выпадающей площади

Источник: построен авторами с использованием программы Microsoft Excel

С помощью программы Microsoft Excel построен график корреляционной зависимости оценки успеваемости от выпадающей площади, представленный на рисунке № 3.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результативность освоения студентами дисциплин в ходе обучения, качество полученных навыков, умений и знаний во многом зависит от организационной среды. Установлена обратная зависимость между отклонением персонального профиля организационной культуры от группового (выпадающая площадь) и оценкой успеваемости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что уменьшение показателя выпадающей площади путем изменения состава студенческой группы позволит повысить результативность учебного процесса и уровень усваиваемых учащимися компетенций.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

- Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие — 2-е изд., пераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 624 с. ISBN 978-5-16-003946-6
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с. ISBN 5-318-00283-8
- Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство/Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с. ISBN 5-318-00573-X.
- Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life by Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy. ISBN-10: 0-7382-0380-7 ISBN-13: 978-0-7382-03805
- Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill, 1991. (<http://www.geerthofstede.nl>).
- Handy, Charles B. (1976) Understanding Organization, Oxford University Press. ISBN-13: 978-0195087321
- Research and development by Robert A. Cooke, Ph.D. and J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1973-2011 by Human Synergistics International. (<http://www.humansynergistics.com>)
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. Management Communication Quarterly, 1 (2), 173-198 p.
- O'Reilly, C., Doerr, B., Caldwell, D., & Chatman, J. (2013) "Narcissistic CEOs and Executive Compensation." The Leadership Quarterly. (http://haas.berkeley.edu/faculty/papers/chatman_narcissism.pdf)

Авторы:

доц. А.П. Антонов, к.т.н.

кафедра экономики и менеджмента,

Московский государственный университет дизайна и технологии (МГУДТ)

Москва, ул. Садовническая, д. 33

Tel.: +7 (906) 721-9858

e-mail: antonov_a_p@mail.ru

студент, В.Я. Сибилева

кафедра экономики и менеджмента,

Московский государственный университет дизайна и технологии (МГУДТ)

Москва, ул. Садовническая, д. 33

Tel.: +7 (926) 596-4274

e-mail: veramgudt@yandex.ru

Reviewers:

prof. Ing. I. A. Družinina, CSc.

doc. Ing. Sergej Rad'ko, DrSc.

BENCHMARKING AKO NASTROJ RIADENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

BENCHMARKING AS A MANAGEMENT TOOL COMPETITIVENESS OF SMEs

Irina Bondareva

Abstract

Purpose of the article The aim of this paper is to highlight the possibility of using benchmarking to manage the competitiveness of small and medium-sized enterprises

Methodology/methods Benchmarking, Score Method, Saaty Method

Scientific aim Reveal the possibilities and limitations of the use of benchmarking to manage the competitiveness of small and medium-sized enterprises

Findings In a small business implementation of benchmarking has its particularities, like any other management tool, which was adopted by the big business environment.

Conclusions System approach allows building a permanently acting mechanism of copying and adapting their business to changes in the competitive firms.

Keywords: SMEs, benchmarking, competitiveness

JEL Classification: G32, M21

ÚVOD

Základom pre stabilnú a úspešnú trhovú ekonomiku v každej krajine je segment podnikateľskej sféry, ktorý je zastúpený malými a strednými podnikmi. Malé a stredné podniky (MSP) tvoria základ ekonomického a sociálneho rozvoja regiónov štátu, sú hlavným zdrojom rastu životnej úrovne obyvateľstva a zásadne vplývajú na zníženie nezamestnanosti v krajine. Mnohotvárnosť a rastúca komplikovanosť trhového prostredia vyžaduje od MSP maximálne efektívne využiť všetky svoje možnosti a zdroje pre udržateľný rozvoj. V tejto súvislosti otázky výberu a formovania konkurenčnej stratégie podniku nadobúdajú mimoriadnu dôležitosť. Prax svetového podnikania ukazuje, že pre dosiahnutie konkurenčných predností je potrebné skúmať, vedieť a využiť skúsenosti svojich konkurentov, ktorí už dosiahli úspech v rôznych oblastiach činnosti (Mikoláš, Z., 2005). Jedným z úspešných nástrojov, ktorý je využívaný v praxi riadenia podnikov, je benchmarking. Známa konsaltingová firma Coopers&Lybrand uvádza, že „ide o metódu porovnávania procesov a výkonnostnej úrovne medzi spoločnosťami, za účelom získania nového pohľadu a zabezpečenia príležitosti na ich zlepšenie“. Veľké firmy úspešne používajú benchmarking, ako prvok stratégie svojho rozvoja (Jirásek, J., 2007; . Nenadál, J. a kol., 2010), ale možnosti tohto nástroja môžu byť efektívne použité aj pre rast konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov (MSP).

1 MOŽNOSTI POUŽITIA BENCHMARKINGU V MSP

Benchmarking ako metóda porovnávania s firmou – etalónom predstavuje:

- metódu kontroly efektívnosti procesov v podniku;
- procedúru implementácie do praxi firmy technológií, štandardov a osvedčených postupov najlepších podnikov - analógov;
- nepretržité hľadanie nových nápadov a následné ich využitie v praxi podniku;
- nepretržitý proces zlepšovania rôznych aspektov činnosti podniku;
- mechanizmus porovnávacej analýzy efektívnosti činnosti podniku s ukazovateľmi iných, viac úspešných firiem.

V malom biznise realizácia benchmarkingu má svoje osobitosti, tak ako každý iný nástroj riadenia, ktorý bol prijatý z prostredia veľkého podnikania. Efektívnemu používaniu benchmarkingu v praxi MSP brania nasledovné základné bariéry:

- Obmedzenosť zdrojov a ako dôsledok absenciu možností získať odborníkov v oblasti benchmarkingu;
- Členstvo v niektorom z biznis - klubov, v ktorých sa diskutuje o jednotlivých faktoroch konkurencieschopnosti podnikov, je pre MSP drahé. Tak napríklad, členstvo v *Európskom fonde pre manažment kvality EFQM* pre MSP (obrat do 5 mil. €) stojí 1400 € ročne.
- Manažéri malých podnikov sú oveľa bližšie k svojom zákazníkom, pracovníkom a konkurentom ako ich kolegovia z veľkých spoločností. Ale takýto stav nie vždy umožňuje manažmentu MSP mať objektívnu predstavu o činnosti podniku v strategickom horizonte;
- Pre dosiahnutie požadovaného efektu benchmarkingu použité ukazovatele by mali byť dostatočne flexibilné, aby odrážali rôzne vlastnosti MSP;

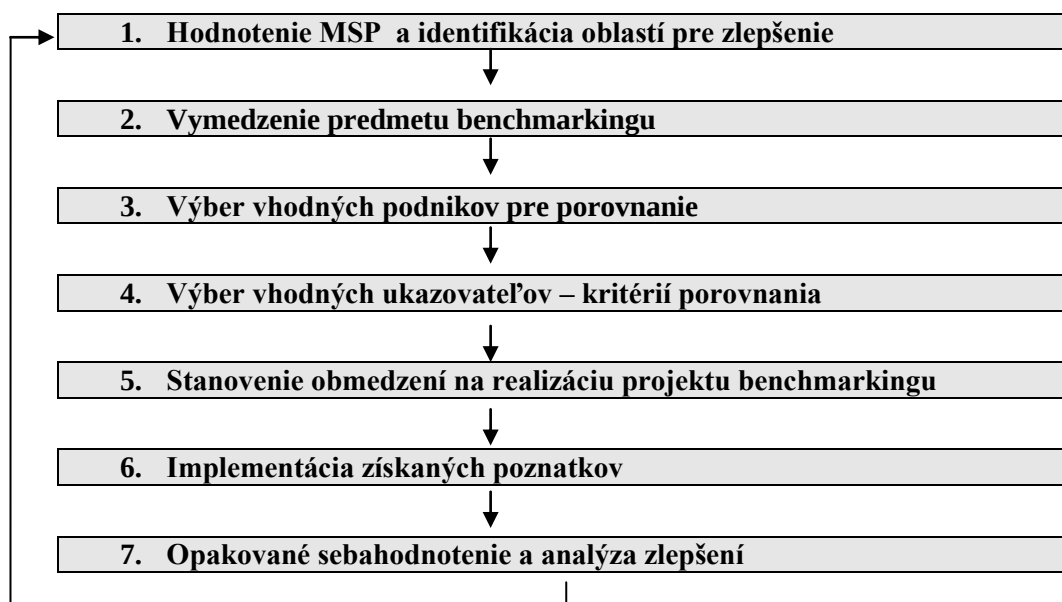
- Bariérou pre vykonanie etalónového porovnania je aj „utajenie“ niektorých údajov, hlavne v prostredí MSP, pretože ani z ďaleka, nie každý podnik je ochotný poskytnúť plnú informáciu o svojom podniku.

Algoritmus realizácie benchmarkingu, ktorý je adaptovaný pre MSP je uvedený na obrázku 1.

1. *Hodnotenie MSP a identifikácia oblastí pre zlepšenie.* Efektívnym prístupom k zisteniu slabých strán MSP a oblastí prvoradých zlepšení je SWOT – analýza. SWOT - analýza dovoľuje MSP odpovedať na otázku – či nedostatky MSP sú jeho zraniteľnými miestami a aké nedostatky si vyžadujú korekciu, vychádzajúc pritom zo strategických cieľov.

2. *Vymedzenie predmetu benchmarkingu.* Pre podnik, ktorý sa rozhodol prijímať skúsenosti iných, nutnou podmienkou je dôkladné pochopenie svojho podnikateľského procesu. Úspech projektu benchmarkingu vo veľkej miere závisí od určenia kritérií, ktoré sa budú porovnávať. Problémov, s ktorými sa malé podniky stretávajú je veľa a manažment sa ich spravidla snaží riešiť zrazu, čo ale v praxi nie je možné. V súvislosti s tým je treba veľmi presne stanoviť predmet a oblasť benchmarkingu, aby bolo možné sústrediť všetky druhy zdrojov na riešenie predovšetkým najviac problémovej oblasti.

3. *Výber vhodných podnikov pre porovnanie.* Nájsť podniky podobné z pohľadu všetkých faktorov je veľmi náročné a väčšinou nemožné. S rastúcim počtom faktorov porovnania klesá počet podnikov vhodných pre porovnanie. V praxi sa preto dáva prednosť výberu vhodných podnikov pre porovnanie podľa takých faktorov ako je odbor činnosti a veľkosť podniku. MSP nachádzajú etalónový podnik vhodný pre benchmarking často prostredníctvom ich klientov, prostredníctvom internetu, alebo na konferenciách, prípadne výstavách a veľtrhoch.



Obrázok 1: Algoritmus realizácie benchmarkingu v MSP

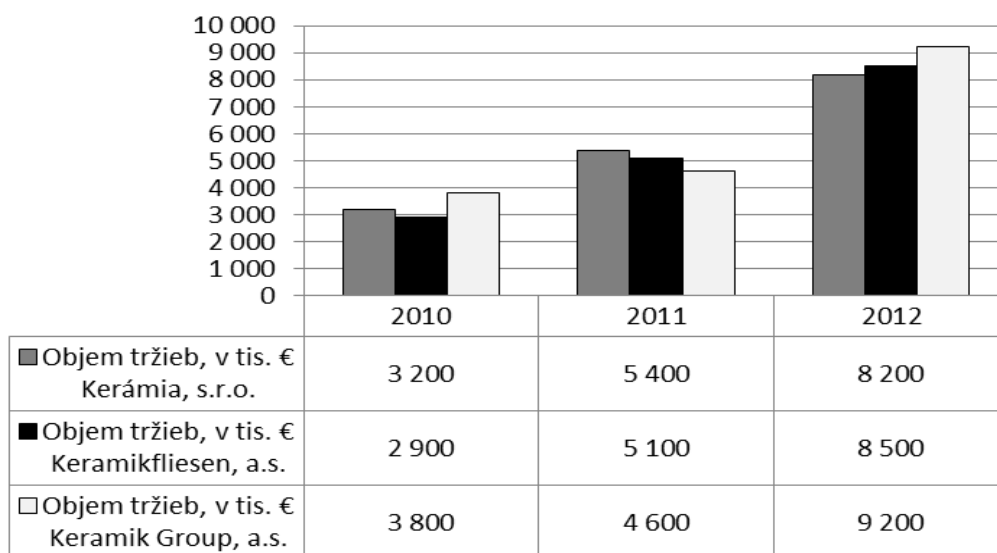
Zdroj: spracované autorom

4. *Výber vhodných ukazovateľov – kritérií porovnania* prednostne zachytuje kritériá, ktoré „ležia na povrchu“ a sú už vybudované predstavy o zmeraní ich hodnoty, ako napr. finančné výsledky činnosti, charakteristiky tovaru, cena a pod. Pružnejšie a menej konkrétne ukazovatele, ako napríklad, kolektivismus, alebo spokojnosť pracovníkov MSP so svojou prácou sa používajú menej často, pretože je zložité nájsť porovnávací podnik a urobiť

štandardizáciu príslušných informácií. Nutnosť využívania ľahko merateľných ukazovateľov pri vykonávaní benchmarkingu MSP je diktovaná vysokou dynamikou konkurenčného prostredia v malom podnikaní. Preto objektom porovnávania sa častejšie stávajú ukazovatele úzko spojené s kľúčovými faktormi úspechu v konkurenčnom boji a benchmarking získava formu konkurenčnej analýzy. Podľa nášho názoru, nedostatočná pozornosť, ktorá je venovaná menej hmatateľným ukazovateľom je iba otázkou času a rozvoja kultúra a zdokonaľovania biznis procesov.

MSP pre medzipodnikové porovnanie môžu použiť *jednorozmerne a viacrozmerné metódy medzipodnikového porovnania*:

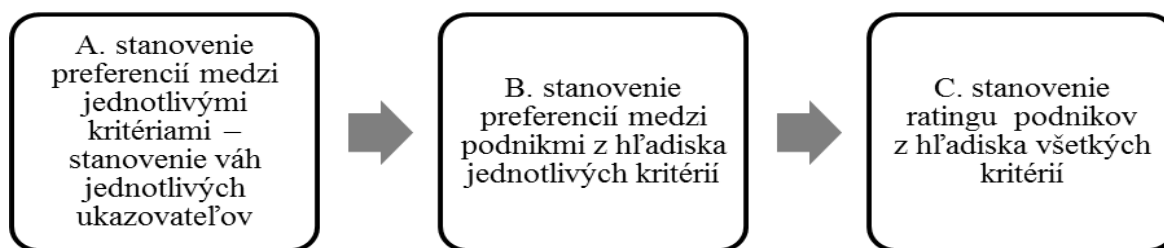
Jednorozmerne metódy medzipodnikového porovnania sledujú cieľ, zistiť postavenie podniku podľa jedného vybraného kritéria. Takým kritériom môže byť napríklad hodnota tržieb, výsledok hospodárenia, pridaná hodnota, ukazovatele rentability, priemerná mzda na jedného zamestnanca, doba obratu majetku a iné. Takéto porovnanie dáva základnú predstavu o vzájomnom porovnaní podnikov. Napríklad na obrázku 2 je znázornené medzipodnikové porovnanie podľa kritéria „Objem tržieb“.



Obrázok 2: Medzipodnikové porovnanie podľa kritéria „Objem tržieb“

Zdroj: spracované autorom

Viacrozmerné metódy medzipodnikového porovnania sledujú cieľ, získať komplexnú predstavu o postavení MSP na základe zhodnotenia viacerých finančných ukazovateľov - kritérií, kde sa uplatňuje princíp viackritériálneho rozhodovania. Na dosiahnutie tohto cieľa sa dodržiava postup, uvedený na obrázku 3.



Obrázok 3: Postup analýzy pozície MSP podľa vybraných kritérií použitím viacrozmerných metód.

Zdroj: spracované autorom

A. *Stanovenie preferencií medzi jednotlivými kritériami - stanovenie váh jednotlivých ukazovateľov.* Váhy kritérií vyjadrujú relatívnu dôležitosť jednotlivých kritérií. V praxi existujú tri základné spôsoby, ako zvoliť vhodné kritéria a určiť ich váhu:

- návrh kritérií a ich dôležitosť určí *jeden odborník*, čo vyžaduje jeho veľmi vysokú odbornú znalosť problematiky;
- návrh kritérií a ich dôležitosť určí *skupina odborníkov na základe spoločnej diskusie*, čo znižuje pravdepodobnosť výberu nevhodných kritérií a výsledkom diskusie sú jednoznačne určené kritériá a ich váhy, ktoré je možné bez ďalších úprav použiť pre medzipodnikové porovnanie;
- návrh kritérií a ich dôležitosť určí *skupina odborníkov pomocou vyplnenia dotazníkov* s návrhom kritérií, čo si vyžaduje spracovanie dotazníkov tak, aby výsledkom bol jednoznačný vektor váh kritérií, vhodných pre medzipodnikové porovnanie.

Čím je dôležitosť kritéria medzipodnikového porovnania väčšia, tým väčšia je aj jeho váha. V praxi sa používajú rôzne spôsoby stanovenia váh ukazovateľov – kritérií porovnania, napríklad (Fotr, J. a kol, 2010; Wisniewski, M., 1996) bodovacia metóda, Fulmerov trojuholník, Saatyho metóda, metóda TOPSIS a iné.

Bodovacia metóda (Score Method) je to subjektívna, ale najjednoduchšia metóda, ktorá predpokladá, že užívateľ je schopný kvantitatívne ohodnotiť dôležitosť kritérií, a to pomocou určitého počtu bodov - čím je kritérium významnejšie, tým má väčší počet bodov. Každému kritériu priradíme daný počet bodov. Body môžu byť verbálne interpretované pre jednoduché a rýchle stanovenie váh. Odporúča sa iba pre skúsených hodnotiteľov. Metóda je použiteľná často v prípadoch neporovnateľných kritérií. V praxi sa používajú rôzne modifikácie tejto metódy, jednou z ktorých je napríklad *metóda alokácie 100 bodov*, kedy medzi jednotlivé kritériá sa v súlade s ich dôležitosťou rozdeľuje 100 bodov. Táto metóda je veľmi rýchla, ale výsledok býva značne subjektívny.

Saatyho metóda (Saaty Method) patrí medzi najčastejšie používané metódy pre voľbu váh a je vhodná v tom prípade, ak je súbor kritérií nesúrodý a veľký, pre ktoré by sa problematické určovalo poradie kritérií. Saatyho metódu možno rozdeliť do niekoľkých krokov:

- 1) zisťujú sa preferenčné vzťahy dvojíc kritérií usporiadaných v tabuľke. Okrem smeru preferencie dvojíc kritérií určuje sa tiež veľkosť tejto preferencie, ktorá sa vyjadruje určitým počtom bodov zo zvolenej bodovej stupnice:

- $s_{ij} = 1$ pre rovnocenné kritériá k_i a k_j
 $s_{ij} = 3$ pre slabo preferované kritérium k_i pred k_j
 $s_{ij} = 5$ pre silne preferované kritérium k_i pred k_j
 $s_{ij} = 7$ pre veľmi silne preferované kritérium k_i pred k_j
 $s_{ij} = 9$ pre absolútne preferované kritérium k_i pred k_j

Hodnoty $s_{ij} = 2, 4, 6, 8$ vyjadrujú medzistupne hodnotenia.

- 2) Vzájomným porovnaním kritérií vypracuje sa matica párových porovnaní, ktorá má nasledovnú formu:

$k_i \backslash k_j$	k_1	k_2	...	k_k
k_1	1	$1/s_{12}$	...	s_{1k}
k_2	s_{12}	1	...	s_{2k}
...	...	...	1	...
k_k	$1/s_{1k}$	$1/s_{2k}$	...	1

Pri vypracovaní matice platí že:

- $s_{ii} = 1$, nakoľko kritérium je rovnocenne samo so sebou,
- $s_{ji} = 1/s_{ij}$ pre všetky kritériá;
- pre každé kritérium sa vypočíta hodnota $s_i = \prod_{j=1}^k s_{ij}$
- pre každé kritérium sa vypočíta hodnota $P_i = s_i^{1/k} = \sqrt[k]{s_i}$
- spočíta sa $\sum_{i=1}^k P_i$
- určujú sa váhy kritérií podľa vzťahu $v_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^k P_i}$

Tak napríklad pre analyzovaný MSP určené váhy jednotlivých finančných kritérií:

kritérium k_1 – rentabilita majetku
 kritérium k_2 – rentabilita tržieb
 kritérium k_3 – celková likvidita
 kritérium k_4 – celková zadlženosť

Pri určovaní váh kritérií predovšetkým vypracuje sa tzv. Saatyho matica tak, že porovnávajú sa vždy dve kritériá medzi sebou a ohodnotí sa pomer ich dôležitosti zlomkom, kde čitateľ a menovateľ sú čísla bodovej stupnice v rozsahu 1 až 9. Pre analyzovaný podnik sú vypočítané nasledovné váhy kritérií v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Výpočet váhy kritérií analyzovaného podniku

s_{ij}	k_1	k_2	k_3	k_4	$s_i = \prod_{j=1}^4 s_{ij}$	$P_i = s_i^{1/k}$	$v_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^k P_i}$
k_1	1	1/9	1/7	3	0,04762	0,46714	0,072
k_2	9	1	5	7	315,00000	4,21287	0,651
k_3	7	1/5	1	3	4,20000	1,43157	0,221
k_4	1/3	1/7	1/3	1	0,01587	0,35495	0,055
Súčet						6,46652	1,000

Zdroj: spracované autorom

- B. Stanovenie preferencií medzi podnikmi z hľadiska jednotlivých kritérií. Stanovenie preferencií medzi podnikmi z hľadiska jednotlivých kritérií (k_i) určujeme na základe tzv. kritériálnej matice, do ktorej zapíšeme hodnoty ukazovateľov vybraných pre porovnanie podnikov. Rozhodovacia kritériálna matica má nasledovnú formu:

Podnik, $p = 1, 2, \dots, n$	Ukazovatele – kritériá stanovenia preferencií			
	k_1	k_2	...	k_i
1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1k}
2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2k}
3	x_{31}	x_{32}	...	x_{3k}
...	...	...	...	...
n	x_{n1}	x_{n2}	...	x_{nk}
Váha ukazovateľa (v_i)	v_1	v_2	...	v_k
Typ kritéria (max, min)				

Kde: n – podniky, $n = 1, 2, \dots, p$;

i – kritériá medzipodnikového porovnania, $i = 1, 2, \dots, k$;

v_i – váha i -tého kritéria.

Pozícia analyzovaného podniku z hľadiska jednotlivých kritérií je uvedená v tabuľke 2

Tabuľka 2: Kritériá preferencie podnikov

Podnik	ROI, v %	Doba obratu majetku, v dňoch	Pridaná hodnota na 1 zamestnanca, v €
Kerámia, s.r.o.	7,4	479,3	1 866 248
Keramikfliesen, a.s.	5,7	523,2	1 184 245
Keramik Group, a.s.	10,4	464,6	2 023 494
Váha ukazovateľa	0,50	0,17	0,33
Typ kritéria (max, min)	max	min	max

Zdroj: spracované autorom

Na základe vybraných kritérií stanovíme poradie podnikov podľa jednotlivých kritérií. Rating podnikov podľa jednotlivých kritérií, uvedených v tabuľke 2, je uvedený v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Rating podnikov na základe vybraných kritérií porovnania

Podnik, $i = 1,2,3$	ROI		Doba obratu majetku		Pridaná hodnota na 1 zamestnanca	
	Hodnota v % x_{i1}	Rating podniku r_{i1}	Hodnota v dňoch x_{i2}	Rating podniku r_{i2}	Hodnota v € x_{i3}	Rating podniku r_{i3}
Kerámia, s.r.o.	$x_{11} = 7,4$	2	$x_{12} = 523,2$	3	$x_{13} = 1\,866\,248$	2
Keramikfliese n, a.s.	$x_{21} = 5,7$	3	$x_{22} = 479,3$	2	$x_{23} = 1\,184\,245$	3
Keramik Group, a.s.	$x_{31} = 10,4$	1	$x_{32} = 464,6$	1	$x_{33} = 2\,023\,494$	1
Váha ukazovateľa, v_j	0,50		0,17		0,33	
Typ kritéria (max, min)	max		min		max	

Zdroj: spracované autorom

Vypracovaná kritériálna matica vyjadruje formalizovaný matematický model multikritériálnej rozhodovacej situácie, na základe ktorej môžeme stanoviť rating jednotlivých podnikov podľa vybraných kritérií.

- C. Stanovenie ratingu podniku z hľadiska všetkých kritérií môže byť uskutočnené pomocou rôznych metód napríklad metódou váženého súčtu poradí. Pri aplikácii tejto metódy podniky sú zaradené tak, že podnik s najlepšou hodnotou príslušného ukazovateľa dostane poradie p , nasledujúci najlepší $(p-1)$ atď. Kritériálny ukazovateľ R_i vypočítame ako vážený súčet poradí. Najlepším je podnik, ktorý má maximálnu hodnotu ukazovateľa R_i . Príklad stanovenia ratingu podnikov metódou váženého súčtu poradí je uvedený v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Stanovenie ratingu podnikov metódou váženého súčtu poradí

Podnik	Poradie podľa ROI r_{i1}	Poradie podľa doby obratu majetku r_{i2}	Poradie podľa pridanej hodnoty na 1 zamestnanca r_{i3}	Kritériálny ukazovateľ $R_i = \sum_{j=1}^p r_{ij} * v_j$	Rating podniku
Kerámia, s.r.o.	2	1	2	$2 \cdot 0,50 + 1 \cdot 0,17 + 2 \cdot 0,33 = 1,83$	2
Keramikflie sen, a.s.	1	2	1	$1 \cdot 0,50 + 2 \cdot 0,17 + 1 \cdot 0,33 = 1,17$	3
Keramik Group, a.s.	3	3	3	$3 \cdot 0,50 + 3 \cdot 0,17 + 3 \cdot 0,33 = 3$	1
Váha ukazovateľa	0,5	0,17	0,33	x	x
Typ kritéria (max, min)	max	min	max	x	x

Zdroj: spracované autorom

Spoločnosť Keramik Group, a.s. má najlepšie finančné výsledky v rámci zvoleného systému kritérií (rating 1). Ďalej treba kvantifikovať ukazovatele – kritériá hodnotenia, podľa ktorých analyzovaný podnik zaostáva za podnikom – konkurentom a hlbšie analyzovať tieto ukazovatele. Na základe výsledkov benchmarkingovej analýzy treba prijať opatrenia, ktoré by dovolili analyzovanému podniku eliminovať nedostatky a zlepšiť jeho pozíciu.

1. *Stanovenie obmedzení na realizáciu projektu benchmarkingu.* Na tejto etape sa určujú základné bariéry praktickej realizácie etalónového porovnávania.

2. *Implementácia získaných poznatkov.* Realizáciu zmien na základe výsledkov benchmarkingu je treba vykonávať riadiac sa princípom, sformulovaným Edwards Deming: „Preberaj, ale nekopíruj“ (International Benchmarking Clearing House, 2014). Jednoduché kopírovanie môže vyvolať problémy, ak praktická činnosť etalónovej firmy nie je pretransformovaná na podmienky MSP. A ak nebudú dosiahnuté očakávané výsledky, manažment stratí na dlhú dobu záujem vykonávať ďalšie etalónové porovnávania.

3. *Opakované sebahodnotenie a analýza zlepšení.* Monitoring priebehu vykonávania príslušných činností a hodnotenie konečných výsledkov je pre MSP základom pre vypracovanie informácie pre realizáciu opakovaného sebahodnotenia a analýzy dosiahnutých zlepšení. Opakované sebahodnotenie umožňuje ohodnotiť efektívnosť realizovaného projektu benchmarkingu a sformulovať nové smery pre ďalšie zlepšenie činnosti MSP.

ZÁVER

Použitie benchmarkingu v MSP, ako nástroja riadenia konkurencieschopnosti, napomáha formovať systémové myslenie manažérov MSP. Etalónová analýza napomáha pochopiť ako vnútorný systém, v ktorom sa daný podnik nachádza, a taktiež aj vonkajší systém, ktorý ovplyvňuje ho činnosť. V súvislosti s tým, benchmarking môže byť použitý v MSP ako mocný nástroj rastu konkurencieschopnosti MSP a jeho udržateľného rozvoja. Benchmarking taktiež je efektívny spôsob na skúmanie konkurenčnej spoločnosti a získanie informácií o jej silných aj slabých stránok. Ani jedna z etáp benchmarkingu nie je revolučná, ale systémový prístup dovoľuje vybudovať trvale pôsobiaci mechanizmus kopírovania a adaptácie MSP k zmenám v konkurenčných firmách.

LITERATÚRA

- INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARING HOUSE (on-line), 2014. Dostupné na: www.apqc.org
- Jirásek, J.: BENCHMARKING A KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ. SOUMĚŘENÍ A SOUPEŘENÍ. VYDAVATELSTVO: PROFESS CONSULTING, PRAHA, 120 S., 2007. ISBN: 9788072590513
- Nenadál, J. a kol.: Benchmarking - mýty a skutečnost . Model efektivního učení se a zlepšování. Vydavatel'stvo: Management Press, Praha, 265 s., 2010. ISBN: 9788072612246
- Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje. Vydavatel'stvo: Ekopress, 474 s., 2010. ISBN: 9788086929590
- Wisniewski, M.: Metody manažerského rozhodování. Vydavatel'stvo: Grada Publishing, Praha, 507 s., 1996. ISBN 80-7169-089-9.

Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku - Konkurenční podnikání a potenciál dynamika. Vydavatel'stvo: GRADA Publishing, a.s., Praha, 200 s., 2005. ISBN: 80-247-1277-6

Afiliácia k projektu: *príspevok je čiastkovým výstupom v rámci výskumného projektu VEGA č. 1/0055/13 „Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti“ riešeného na oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU v Bratislave.*

Autor:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU

Vazovova 5, 812 37 Bratislava

Tel.: +421 905 410 952

e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

Ing. Ivan Vereš

POLITICAL ECONOMY OF THE HUMAN BEING. PROLEGOMENA

Aleksandr Buzgalin - Andrey Kolganov

Abstract The category "Person" in classical political economy is much richer than the category "human capital". The last reflects only one of historically limited qualities of the person in the market economy, reducing it to the object/subject of favorable investments. Authors prove that the political and economic view of the Person assumes: 1) interdisciplinary approach; 2) allocation of historically concrete various types of economic behavior and rationality; 3) emphasis on a contradiction between the social and economic alienation, turning the person in a puppet of social forces objective and alien to it and his role of the maker of history, the creator of social and economic forms.

Purpose of the article consists in representation and the need argument essentially more difficult, than within neoclassics, economic model of the person.

Methodology/methods analytical review, dialectic method.

Scientific aim Complete political economic view on the Person.

Findings Difference of classical political economic approach to research of the person from neoclassical representations is opened. The main lines of the first are marked out, the conclusion that in different economic systems of value and motives of activity and behavior, and also criteria of rationality are qualitatively various is in addition reasoned. It is shown that from the point of view of classical political economy the category "human capital" is the false form consolidating the maintenance of the person as the actor of economy to realization of the purposes of self-increase of cost.

Conclusions Presence of the individual, and also society as real social and economic actor is shown and, respectively, public (group, national, world) interests as real social and economic parameter of economic life is shown and proved in the economic theory relatively long ago.

Keywords: Person, human capital, alienation, political economy, neoclassical economic theory.

JEL classification: A13; B14; E21

INTRODUCTION

In the majority of the works written within a neoclassical economic paradigm, the problem of the person usually is reduced to discussion about bigger or his smaller rationality and about ways of the most effective investments to the human capital. It is represented that the political and economic look which is critically inheriting achievements of classics of the XIX century and, first of all, of Marxism, allows to cover a problem of the Person more richly repeatedly.

And the author's position creates prerequisites for significantly others, than standard, practical recommendations, after all authors of article not for the first time address to a problem of the person and the human capital.

Within classical political economy and the neoclassical direction it is in many respects similar some parameters of social and economic life of the person are treated. The majority of them is well known, somehow: rational economic egoism, freedom of the person, moral and cultural values. However many categories are nowadays forgotten.

1 ABOUT SIMILARITY OF SOME LIMIT ABSTRACTIONS OF THE PERSON IN TO CLASSICAL POLITICAL ECONOMY AND NEOCLASSICS

The main similar issue, out of doubt, that practically all schools (and A. Smith and his followers, and A. Marshall) at the level of limit abstractions recognize is: in system of the relations of commodity production¹ of people carries out a role of the isolated market agent maximizing the monetary income and minimizing expenses (first of all – work expenses).

The difference in this question, apparently, consists in a trifle: neoclassics and representatives of more radical market currents of the Austrian school proceed from this, life of the person as rational egoist is his natural quality, i.e. as though eternal, invariable, initially and unique. The classical political economy brings this abstract and general interest of the person out of the analysis of the relations of commodity production (commodity fetishism as the section finishing the analysis of contradictions of goods) and proves that it not eternal and natural property, and the concrete historical quality of the person formed by system of the relations of commodity production. There is also a considerable similarity of neoclassics and classical political economy which consists in treatment of freedom of the person and its measure. Both schools emphasize that the person freely makes a choice, determining parameters of the behavior in the market. In particular, at K. Marx and his followers it is reflected in the category "isolation of producers" which shows independence of the market agent of other economic persons, and in the category "negative freedom" showing independence of the market agent from noneconomic coercion. This freedom has quite rigid material restrictions: the person in the market can make independently decisions only within solvent demand (according to classical political economy and Marxism) or within "the budgetary restrictions" (neoclassics). In this point various schools as are similar though the emphasis on that fact isn't close to neoclassics that the person in the market is free only in that measure in what it has money. In fact, it means: market freedom of the person at the level of initial abstraction is equal to quantity of money on its account. And, at last, all schools recognize that the real person in his real public life is not only the rational economic egoist,

¹ This system designate also as "market economy".

but also the carrier of some moral, ideological, political, cultural, etc. values and interests². It is indicative, as the Marxism, and neoclassics recognize that in the economic relations basic determination lies on the party of the economic relations. Within Marxism the specified situation is part in the rich, developed hundred the largest a scientific world of the theory of materialistic understanding of history; within neoclassics is as though an axiom which shouldn't be proved.

The classical political economy opens relationship of cause and effect as part of the general theory of the relations of alienation, characteristic for an era of a public economic formation, and shows that alienation can be removed in process of advance to the society lying "on that party of a kingdom of economic need"³.

Moreover, classics of political economy and their followers many showed decades ago that except the rational market egoist of people in its social and economic (and not just moral, cultural, etc.) life can be the carrier public – altruistic – objective interests and subjective values; the neoclassics "opened" it only at a turn of the XX-XXI centuries, not only having stated existence of long-term not egoistical interests, but also having brought them as natural result of expansion of the social theory.

2 KEY PROVISIONS OF THE CLASSICAL POLITICAL ECONOMIC THEORIES OF THE PERSON

Before to allocate key aspects of the Marxist theory of the person, we will note: the classical political economy is a live and actively developing theory. To reduce it it is exclusive to D. Ricardo and K. Marx's works isn't more lawful at all, than to reduce neoclassics to works A. Marshall. The same as the neoclassics, classical political economy passed main road, and this way is obliged to consider everyone who decides to investigate above-mentioned aspects.

To begin studying of basic provisions of classical political economy and, in particular, Marxism, in the questions concerning the person in his social and economic life, follows from understanding – the problem of the Person always is essentially considered as interdisciplinary. In it isn't present and there can't be any separate economic, sociological, etc. a theory of the person. Abstraction from this complete theory of some aspects, important for economic, sociological, etc. researches can be fruitful only. But this abstraction has to proceed every time from the complete interdisciplinary theory and come back to it, corresponding to it at all steps of research.

It is important that within this theory the concept Person isn't incidentally written from capital letter because its personal development is positioned as the highest criterion of

² For updating of arguments we will cite: "The person altruistic reasons, honesty, truthfulness, a pride can direct. From there are incentive motives of collective actions of people" (the Source: Rudakova I.E. Kurnosova T.I. Idea of the person and the human capital in the economic theory//economy Philosophy. 2013 . – No. 2. – P.109). Surprising fact: authors bring collective actions not only out of altruistic motives, but also from this that the person can seek to be honest, truthful and to be proud of that he does. It is remarkable: according to authors, the businessman can't be honest, truthful and be proud of the business? Or it is the symptomatic reservation generated by the Russian ideas of intensions of businessmen?

³ In more detail the review of modern works on a problem of alienation is provided in a source: Musto Marcello. Once again about the marksovy concept of alienation // Alternatives. – 2013 . – No. 3. – P.37-62. ISSN 2304-2451

progress and, respectively, the highest measure of efficiency allowing to compare among themselves various public (in particular, economic) systems⁴.

Also in classical political economy is shown that in different economic systems the social and economic human nature is qualitatively various. Respectively, the purposes and motives of activity, social and economic standards of behavior of the person and, therefore, the social and economic nature of this actor are essentially various⁵. So, in conditions the prebourgeois of systems of people, as a rule, was "or-or": either the subject, or object of noneconomic coercion, I sought for reproduction of traditional type and activity volume, and I considered maximizing money as immoral occupation. In the conditions of market economy that economic person who economics sees each other "natural" though actually this type of the personality and systems of values corresponding to it and motives became dominating in the world no more than hundred years ago is born: before the majority of people made and consumed under the influence of other intensions. Moreover, now other types of the personality (in particular, for the subject of creative activity work becomes the value, instead of burden) most actively develop.

From the point of view of classical political economy it is necessary to consider as the following key situation that the Person in the conditions of an economic public formation is included in big social and economic structures (classes, striations, etc.) which, in turn, significantly determine type of his economic behavior, value and motives, and – the main thing – social and economic interests. In particular, within capitalist economic system objective interests of the Person who is the subject of industrial wage labor in the Third World country, the Person occupied with creative activity at public university of Western Europe, and the Person who is the owner of a milliard state significantly are various. Therefore the social and economic human nature is various. And these distinctions are dictated to within what special economic system it carries out the activity, and to what social and economic layer (in particular, to a class) it belongs.

Respectively, the problem of rationality not only in classical political economy, but also in the economic theory as a whole has to stand not so much as a question of bigger or smaller rationality, how many as a problem of special concrete historical type of rationality.

We recognize that there are qualitatively various types of rational behavior of the person. And therefore the main thing is the question not about that, how much is rational the person, and *how* it is rational, *that* it maximizes and *why* (observance of honor and traditions, money, creative activity, justice and solidarity, the Homeland benefit) as *why* it minimizes. But – the main thing: as well as *why* he makes these or those acts in the socio-historical practice, as well as in what measure his behavior is determined by this or that historically specific system of the economic relations (prebourgeois, capitalist) as well as *why* it constitute itself, supporting or rejecting what socio-humanitarian reforms, initiating

⁴ Free harmonious development of the personality as the highest criterion of progress the long teoretiko-ideological tradition going from humanists of the Renaissance (*Pico de la Mirandola*) and the European education to Marxism ("free development of everyone as a condition of free development of all") and to E. Fromm's humanity considers further, J.-P. Sartre and further to N. Chomski's works of the beginning of the XXI century.

⁵ We will remind in this regard of starting point of Marxist allocation of the main stages of historical development, proceeding from social and economic quality of the person: personal dependence (doburzhuažny systems and personally dependent individual typical for them – the slave to the individual or the state despotism, the serf, the vassal, the citizen), real dependence (the person as function of the market, commodity and fetishism of money), free identity.

(supporting) or not revolutions. Intentionally we will repeat that, perhaps, the most important component of classical political economy is an understanding of the person not only as product of productive forces and objective public relations (first of all production), but also as maker of history. These are two opposite and uniform within a public economic formation of a form of life of the Person. From the point of view of the economic theory the last means that, on the one hand, the Person is a product dominating public a determinant and throughout all history it was and remains is subordinated to the alienation relations (first of all, social and economic). On the other hand, the Person was and remains the active subject of creation of forms and institutes of public life, in particular, economy.

In the first form of People, being the conformist, follows the norms set from the outside and rules of behavior (including economic) and obediently seeks to be the obedient slave to the patrician or the serf of the landowner in *doburzhuazny* system; to maximize the monetary income in market conditions; to do career in party government institutions in the conditions of society of the Soviet type, etc. The Marxism always emphasized that the alienation measure (and, on the contrary, releases) changes in the course of historical development; that the subject of the market unlike the patriarchal peasant can freely choose a field of activity and, respectively, structure consumed on money of the benefits available for it; that the hired worker unlike the slave or the serf is legally free and has more wide range of the rights; etc.

It is the Marxism alphabet according to which social and economic alienation and release makes one of key contradictions of historical process.

In the second form – the social creator – the Person became the subject of a fulfillment of bourgeois reforms and revolutions 200-300-400 years ago; hundred years ago - the fighter for the 8-hour working day, further – the free school education, the guaranteed minimum wage and value-added income tax. The person created new institutes and promoted formation of new production and other public relations. This party of the Marxist theory is essentially important, but it is accepted to hold back it.

3 HUMAN "CAPITAL": POLITICAL ECONOMIC VIEW

In the Russian branch of neoclassics by some researchers under the influence of criticism from outside of the heterodox opponents distinction of the human capital not too typical for the West and human potential began to be carried out. Though in the majority of opinions everything is reduced to emphasis on opportunities of people in the first case, and on an adequate assessment and payment of creative activity – in the second. It is represented that the essence of distinctions is much deeper.

The human capital is one of the false forms of life of the person specific in capitalist economy. Its sense at all only in measuring "creative activity". The main thing in this category – fixing of life of the person owner of creative potential as the special goods which capitalist use can bring in the additional income. Important: putting in development of the human capital, somebody at the exit receives the result exceeding expenses, i.e. profit. In other words, the human capital — this reflection of ability of capitalist system to use for the sake of generation of profit not only labor of the person, but also his creative abilities, personal qualities. As a result orientation to development of the human capital in practice appears as development strategy only those human qualities which are capable to make profit. Similar specific and market approach to the person and his abilities shows obvious narrowness and limitation.

Another thing is that in many cases and theorists, and practitioners use the concept "human capital" as a concept "person" synonym, without reflecting that "capital" is not simply

fashionable word, and category. And in any direction of economic science it means an investment of the resource having cost, for the purpose of receiving as a result the greater costs, i.e. profit.

Thus, if to lay aside absolutely incorrect from the point of view of Marxism an identification of process of generation of profit from use of creative potential of the person with the capital and to remain only within the standard word usage it is necessary to accent a number of conclusions.

In all cases where it is a question of the person as a way of a favorable investment of money, we can and have to speak about the human capital.

In all cases, so far as concerns development of human qualities, potential of the Person as prime target and progress value irrespective of, whether brings it to the individual, firm or the state additional cost the income (in particular, profit) we can and have to speak about the human potential, human qualities⁶. Respectively, choosing that education where with the smallest expenses it is possible to get the job which is bringing in the greatest income of people in the future realizes a paradigm of maximizing the human capital (for example, in the conditions of the Russian Federation 1990 – the 2000th is legal and a business education, political science, finance); choosing that where it with the greatest return for society and itself (himself) realizes the creative qualities irrespective of as he will receive in the future of people to seek to realize most the human potential and to develop the human qualities.

Moreover, experiment shows: the theorists and practitioners putting in the forefront development of the human capital, when forming recommendations in the field of economic policy, quite logically give a priority to private forms of education, health care, culture; set tasks of their increasing commercialization; estimate results in monetary measuring instruments (the household income, profit of firm, state gross domestic product). Theorists and the practitioners setting as the purpose priority development of human qualities (human potential), emphasize need of public, mainly public education, health care and culture; seek for measurement of results on the basis of an assessment of qualitative results in the field of education, health care, etc.

4 ABOUT SOME "OPENING" OF NEOCLASSICS OF THE END BY XX – THE BEGINNINGS THE XXI CENTURY IN THE FIELD OF THE THEORY OF THE PERSON

It is essential that for the last decades in neoclassics and the theories which are based on its methodology, there was rather new development in the field of a problem of the person.

About reality of "opening" of the new direction of the institutionalism which allegedly has found that on decision-making process and a choice of individuals institutes influence, authors consider a duty to state the following: this direct loan of one of conclusions of classical political economy. In particular, Marxists quite know that relations of production define social type of the person, his interests, values and motives. Remaintaining on a modern language and the data to a set of external manifestations of these relations (without analysis of essence and its contradictions) is there is a consideration, in fact, out of historical conditionality. Authors of article don't deny value of new institutionalism, but in aspiration to come nearer to realities of the economic relations that is compelled to borrow a lot of things from Marxism, preferring that nobody noticed it.

⁶ These concepts aren't identical, but are closely interfaced: in the latter case it is a question of the realized human potential.

By sight authors, it is incorrect, but, unfortunately, meets, including in works of researchers which were created in space of the former world socialist system⁷. There is a lot of additional paradoxes: as soon as the neoclassical economic theory tries to be beyond abstract and one-dimensional model of the economic person, the description of behavior of the individual loses an operationalnost and loses conveniences of formalization. So, within "main current" there is a choice: or too simplified, but operational model, or operationalnost loss. However, this choice is partly overcome in some modern works belonging to a neoclassical paradigm, in particular: 1) people have long-term steady intensions to implementation of the actions directed on public, instead of the private benefit; 2) people not only compete, but also enter the solidarity relations; 3) exist not only private interests of individuals, but also uniform for them public economic interests.

Set as the real social and economic parameter of economic life in the form of presence of the individual, but also and society as real social and economic actor and, respectively, public interests (group, national, world) is shown and proved in the economic theory long ago. Modern neoclassic scientists use quite universal optimizing mathematical models for the analysis of the specified phenomena and receive a number of positive results. According to authors, advance of neoclassics should be referred to rather significant especially as Marxists, we will tell self-critically, deal with these problems not too actively.

CONCLUSION

For the Marxist economic theory as research not only individuals, but also such actors, as collectives, social striations, classes is essentially significant. Moreover, the question that there is a society is important, and whether it can be considered as the independent actor possessing some real public economic interests.

From the point of view of political economy public interests are not fiction and not only theoretical abstraction, and a real economic phenomenon with which it is necessary to reckon in practice and which needs to be studied in the theory.

Range of national interests which include the mass of theoretical and practical problems of social protection, economic security, correction of their estimated indicators, universal interest of preservation and a recreation of the nature are the real factors causing need of economic actions coordinated at the international level and implementation of significant expenses.

REFERENCES

- Musto M. Once again about the marksovy concept of alienation // Alternatives. – 2013 . – No. 3. – p.37-62. ISSN 2304-2451
Rudakova I.E. – Kurnosova T.I. Idea of the person and the human capital in the economic theory//economy Philosophy. 2013 . – No. 2. – p.109

Authors:

Ph.d., Andrey Ivanovich Kolganov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, professor;

Tel.: +7(495)9393303 (Moscow, Russia);

e-mail: buzgalin@mail.ru

⁷ After all those years practically all economists-theorists learned Marxism, and in many languages works of E. Ilyenkov, F. Tekkei, A. Shaff and other scientists who have shown were published that in classical Marxism the human nature reveals much more richly, than within the orthodox economic theory.

Ph.d., Aleksandr Vladimirovich Buzgalin

The Institute of Social Economy, Moscow University of Finance and Law, Moscow, Russia, director; Lomonosov Moscow State University, professor.

Tel.: +7(495)9393303 (Moscow, Russia);

e-mail: buzgalin@mail.ru

Reviewers:

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

prof. Ing. V. A. Afanasiev, DrSc.

BALANCED SCORECARD AKO SYSTÉM PODPORY ROZHODOVANIA PRI RIADENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

BALANCED SCORECARD AS DECISION SUPPORT SYSTEM FOR BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT

Michal Daubner - Stanislav Reištetter

Abstract

Purpose of the article The article presents the view on the role of Decision support systems (DSS) in the process of business performance measurement and management. Obtaining proper information from various data is essential for effective decision-making process in company. Decision support systems deliver the necessary information in each phase of the process of performance management. Proper information is necessary for development of strategy, strategic objectives and also selection of proper Key performance indicators.

Methodology/methods Analysis, induction and synthesis of information collected from scientific researches and articles.

Scientific aim The aim of the article is describe usage of Balanced scorecard as a decision support system and present how to collect, store and analyze data to support decision making in the process of business performance management.

Findings Usage of Balanced Scorecard as part of decision support system can be an effective strategic management tool for business performance management.

Conclusions Performance management using the Balanced Scorecard model together with appropriate business information systems can help managers in evaluating performance and subsequently in deciding in critical situations. Right decisions can lead to higher business performance and ensure success in business.

Keywords: Decision support systems, performance management, Balanced Scorecard

JEL Classification: M15, M21

ÚVOD

V súčasnosti potreba techník a nástrojov na podporu rozhodovania čoraz viac rastie. Vyplýva to z komplexnosti podnikových aktivít a činností, vyššieho množstva priatych rozhodnutí v rámci podniku, online prístup k viacerým informáciám z externého prostredia a znižovania času potrebného na prijatie rozhodnutia (Adla, 2006). V dnešnom neustále sa meniacom prostredí a rastúcom konkurenčnom prostredí je pre každú úspešnú spoločnosť nevyhnutné implementovať efektívny systém pre meranie a riadenie výkonnosti, ktorý vychádza z podnikovej stratégie. Aby takýto systém fungoval efektívne a prinášal adekvátne výsledky je dôležité analyzovať veľké množstvo údajov, na základe ktorých môže vedenie podniku vybrať kľúčové ukazovatele výkonnosti, ktoré musia byť priebežne monitorované a vyhodnocované. Na základe vyhodnotenia výsledkov týchto ukazovateľov dokážu manažéri zistiť, či bol stanovený cieľ splnený, resp. aká je úroveň naplnenia daného cieľa. Následne môžu zodpovední pracovníci prijať dôležité rozhodnutia v krátkom čase. V praxi sú manažéri konfrontovaní s množstvom informácií rôznej dôležitosti a dôležité údaje potrebné pre rozhodnutia sa bez adekvátneho systému môžu stratiť, alebo môžu byť objavené neskoro. Prijatie správnych rozhodnutí v správny čas je jednou z najhlavnejších a najdôležitejších manažérskych činností. Úlohou systémov na podporu rozhodovania je práve pomôcť manažerom pri rozhodovaní pomocou zberu, triedenia a analyzovania vhodných údajov.

Riadenie podnikovej výkonnosti zahŕňa viaceré oblasti, kde je nevyhnutné dostávať správne informácie, v prehľadnej forme a v čo najkratšom čase. Manažment výkonnosti definoval Axson (2010) ako „*všetky procesy, informácie a systémy používané manažermi na stanovenie stratégie, vytvorenie plánov, monitorovanie realizácie, prognózovanie výkonnosti, zhrnutie výsledkov a prijatie rozhodnutí.*“ Z uvedenej definície vyplýva, že informačné systémy na podporu rozhodovania sú nevyhnutnou súčasťou efektívneho manažmentu výkonnosti.

Jedným z najpoužívanějších a najčastejšie v odbornej literatúre diskutovaným systémom manažmentu výkonnosti je systém Balanced Scorecard. Balanced Scorecard (BSc) je manažérsky nástroj, ktorého podstatou je prepojiť podnikové ciele so podnikovou stratégiou a víziou a napomôcť nájsť najefektívnejšie spôsoby, ako dosiahnuť stanovené cieľové hodnoty v určitom časovom období. Prostredníctvom BSc vnímame podnik zo 4 základných, navzájom vyvážených perspektív – Finančnej perspektívy, Zákazníckej perspektívy, Perspektívy interných procesov a Perspektívy učenia a rastu. Každý podnik si môže jednotlivé perspektívy modifikovať, resp. rozšíriť. Každá z perspektív vychádza z podnikovej stratégie a vízie. Práve prepojenie na stratégiu a víziu prináša do podniku koncepčné riadenie, efektívne meranie a napomáha odstráneniu niektorých zbytočných procesov.

V rámci každej perspektívy si podnik stanoví ciele, ktoré chce za určité časové obdobie dosiahnuť. Každý zo zvolených cieľov musí byť merateľný a nemôže byť zadefinovaný frázovito a všeobecne. Následne musí byť cieľ vyjadrený pomocou ukazovateľov, ktorými posudzuje úroveň naplnenia cieľa. Jednou z najväčších predností BSc je možnosť sledovať okrem finančných aj nefinančné ukazovatele. K zvoleným ukazovateľom musia byť priradené cieľové hodnoty, ktoré chce podnik dosiahnuť za určité časové obdobie. V poslednom rade sa musí zadefinovať súbor opatrení resp. iniciatív, prostredníctvom ktorých môže byť cieľová hodnota ukazovateľa dosiahnutá a cieľ splnený.

Finančná perspektíva pozerá na podnik z hľadiska jeho vlastníkov. Stanovujú sa ciele súvisiace s rastom, znižovaním nákladov, investíciami, udržaním na trhu a podobne. S cieľmi súvisia tradičné finančné ukazovatele.

Zákaznícka perspektíva nazerá na podnik z hľadiska zákazníkov. Medzi často používané ciele patria zvyšovanie podielu na trhu, spokojnosť zákazníkov, získanie nových zákazníkov, zvyšovanie zisku na zákazníka, či návratnosť zákazníkov.

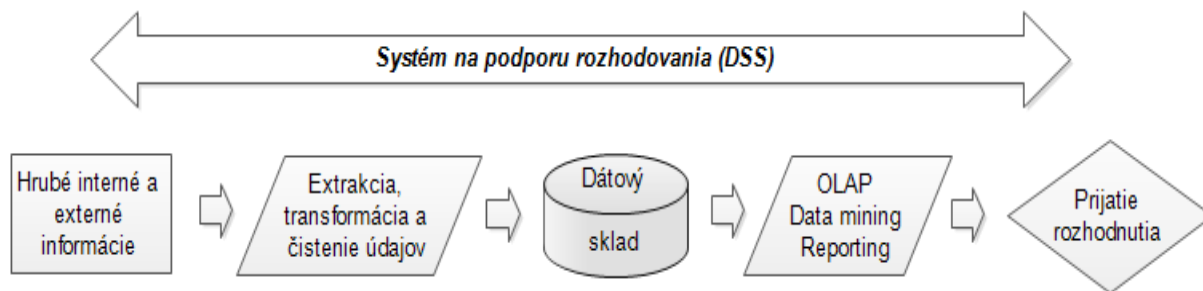
Perspektíva interných procesov sleduje ciele spojené s procesmi, ktoré treba zlepšiť, aby boli stanovené ciele dosiahnuté vo finančnej a zákazníckej perspektíve. Dôraz sa môže klásť napríklad na ciele v oblasti hodnotového reťazca, inovačných procesov, operačných procesov.

Perspektíva učenia a rastu sa zameriava na ciele spojené s podnikovou infraštruktúrou, zamestnancami, či vzdelávaním. V tejto perspektíve sa používajú aj ciele spojené s motiváciou, či fluktuáciou zamestnancov.

Pri tvorbe BSc je nevyhnutné dodržiavať vzájomnú previazanosť jednotlivých perspektív z hľadiska „príčina - následok“, bez ktorej by metóda stratila svoj zmysel. Na sledovanie vzťahov medzi jednotlivými cieľmi sa využívajú strategické mapy. Tie sú dôležitým nástrojom pre rozhodovanie o cieľoch, či ukazovateľoch vyplývajúcich zo stratégie. Ďalším dôležitým predpokladom úspešného zavedenia BSC je komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami tak ako pri jej tvorbe, tak aj pri interpretácii výsledkov. Všetci zamestnanci, ktorý pracujú s výsledkami by mali byť oboznámení s metodikou merania jednotlivých ukazovateľov. Spätná väzba je predpokladom úspešnej dlhodobej implementácie tejto metódy. Práve na komunikáciu a spätnú väzbu slúžia informačné technológie a systémy na podporu rozhodovania pomocou dashboardov, ktoré prinášajú manažérom informácie v prehľadnej forme.

Systém Balanced Scorecard je úspešne implementovaný na celom svete a jeho spojenie so systémom na podporu rozhodovania (Decision Support System – DSS) slúži ako efektívny nástroj na podporu strategického riadenia podniku (Gomes et al., 2012). Pokrok v informačných technológiách v posledných rokoch umožnil vývoj systémov na podporu rozhodovania, ktoré môžu hrať významnú úlohu v prograse a úspechu organizácie. Systémy na podporu rozhodovania (DSS) sú určitá trieda počítačového informačného systému, ktorý podporuje rozhodovacie aktivity v podniku. Správne navrhnutý DSS je interaktívny softvérový systém, ktorý umožňuje manažérom získať užitočné informácie z hrubých údajov, dokumentov, či osobných znalostí, identifikovať a vyriešiť problémy a prijať rozhodnutia (Dominic et al., 2008).

Na obrázku 1 uvádzame základný model Business Intelligence a rozhodovacieho procesu v podniku. Na začiatku vstupuje množstvo neroztriedených informácií s rôznou dôležitosťou do DSS. Týmito informáciami môžu byť informácie o trhu, dodávateľoch, zákazníkoch, konkurentoch, produktoch, či rôzne finančné informácie z vnútra podniku. Po extrakcii sa tieto údaje transformujú do potrebnej podoby a čistia, resp. triedia podľa určitých kritérií s cieľom získať vhodné a viac konzistentné údaje. Tieto údaje sú uložené v dátovom úložisku. Tieto údaje sú v prípade potreby vytiahnuté a prezentované manažérovi, ktorý ich potrebuje pre prijatie rozhodnutia. DSS je komplexným multidimenzionálnym nástrojom, ktorý zahŕňa spektrum nástrojov ako reporting, data mining alebo OLAP (Online Analytical Processing). Business intelligence taktiež môže obsahovať systémy používané na definovanie strategickej orientácie organizácie, ako práve Balanced Scorecard alebo Activity Based Costing. Manažéri používajú informácie získané z DSS na rozhodovanie a prijatie opatrení či akcií (Giovinazzo, 2003).



Obrázok 1: Systémy na podporu rozhodovania

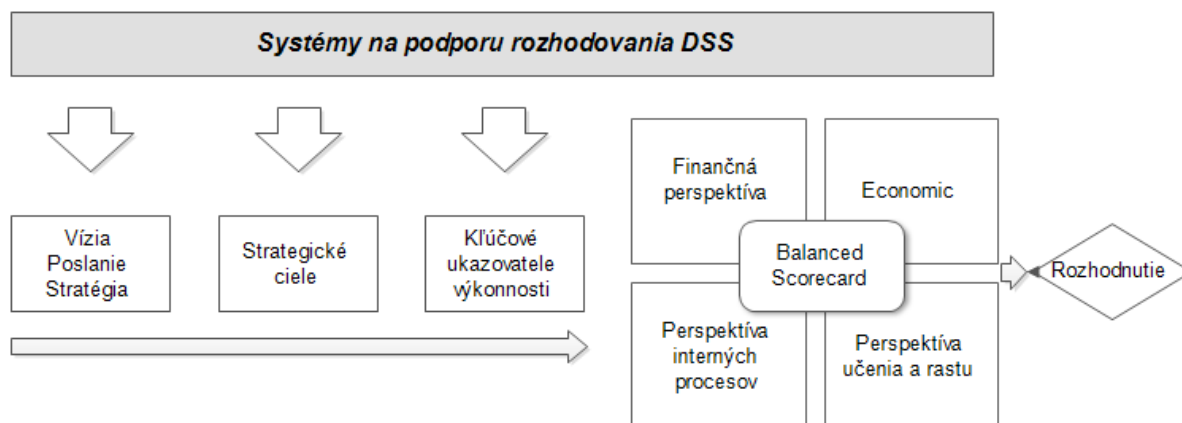
Zdroj: vlastné spracovanie

Adla (2006) uvádza pohľad na základné úlohy a funkcie systémov na podporu rozhodovania.

- Pomáhajú manažérom pri rozhodovacom procese,
- Nenahrádzajú, ale podporujú úsudok manažérov,
- Zlepšujú viac účinnosť rozhodovania ako jeho efektívnosť,
- Snažia sa kombinovať používanie modelov a analytických techník s tradičnými funkciami prístupu a získavania dát,
- Zameriavajú sa na prvky, ktoré ich robia ľahko použiteľné aj pre neinformatikov v interaktívnom režime.

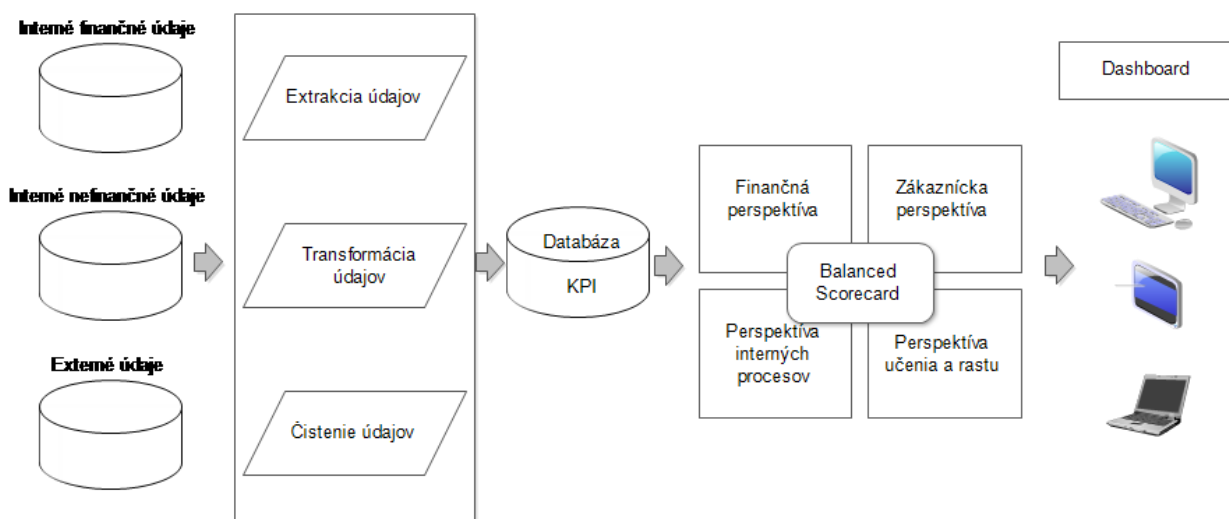
VÝSLEDKY A DISKUSIA

Systémy na podporu rozhodovania ovplyvňujú každý krok manažmentu výkonnosti podniku, ako zobrazuje obrázok 2. Prvým krokom procesu manažmentu výkonnosti je pre každú úspešnú organizáciu definovanie jej poslania, vízie a zodpovedajúcej stratégie. Pri rozhodovaní o každom z uvedených vyhlásení potrebuje organizácia potrebné informácie z podnikového prostredia. Z toho dôvodu je situačná analýza prostredia nevyhnutnou súčasťou strategického plánovania. Na vytvorenie situačnej analýzy sú potrebné informácie, ktoré sú analyzované pomocou rozličných nástrojov ako PEST analýza, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, BCG matica, SWOT analýza a iných. Taktiež sú potrebné trhové informácie, ako napríklad potenciál trhu, či trhové podiely konkurentov. Tieto informácie môžu manažéri získavať z informačných systémov a rôznych databáz. Celkovo môžeme informačné zdroje rozdeliť na interné a externé. Interné údaje môžu byť finančné, ktoré pochádzajú z účtovníctva a finančných výkazov alebo nefinančné, ktoré prinášajú informácie o výrobnom procese, zákazníkoch, či zamestnancoch a môžu pochádzať z manažérského informačného systému. Externé informácie pochádzajú z rôznych externých databáz, publikácií, štúdií a pod. Stratégia by mala byť následne komunikovaná tým, ktorí ju vykonávajú, na čo môže slúžiť práve DSS, ktorý zjednodušuje prístup k informáciám pre každého zamestnanca, ktorý ich pre svoju činnosť potrebuje. Na základe zvolenej stratégie je organizácia schopná definovať strategické ciele, ktoré chce v určitom čase dosiahnuť. Na stratégiu môžeme nazerať ako na akcie vykonané manažérmi na dosiahnutie strategických cieľov. Je to hlavná cesta, ktorou chce organizácia dosiahnuť vytúžený stav. Kaplan a Norton (2007) vyzdvihujú potrebu vytvorenia strategických máp počas strategického plánovania. Podľa nich stratégia predstavuje prechod organizácie z jej súčasnej pozície na novú vytúženú, ale neznámu budúcu pozíciu. Pretože organizácia na tejto novej neznámej pozícii ešte nebola, cesta k nej je zložená z viacerých navzájom prepojených hypotéz. Zmyslom strategických máp je detailne a jasne zobrazit' tieto prepojenia.



Obrázok 2: Vplyv DSS na manažment výkonnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúcim krokom v procese je výber súboru kľúčových ukazovateľov výkonnosti (Key Performance Indicators - KPI). Údaje sú extrahované z prostredia, kde sú použité na výpočet zadaných kľúčových ukazovateľov. DSS by mali zautomatizovať a naplánovať extrakciu, čistenie a transformáciu týchto údajov pre výber a výpočet správnych KPI. Tento proces je znázornený na obrázku 3.



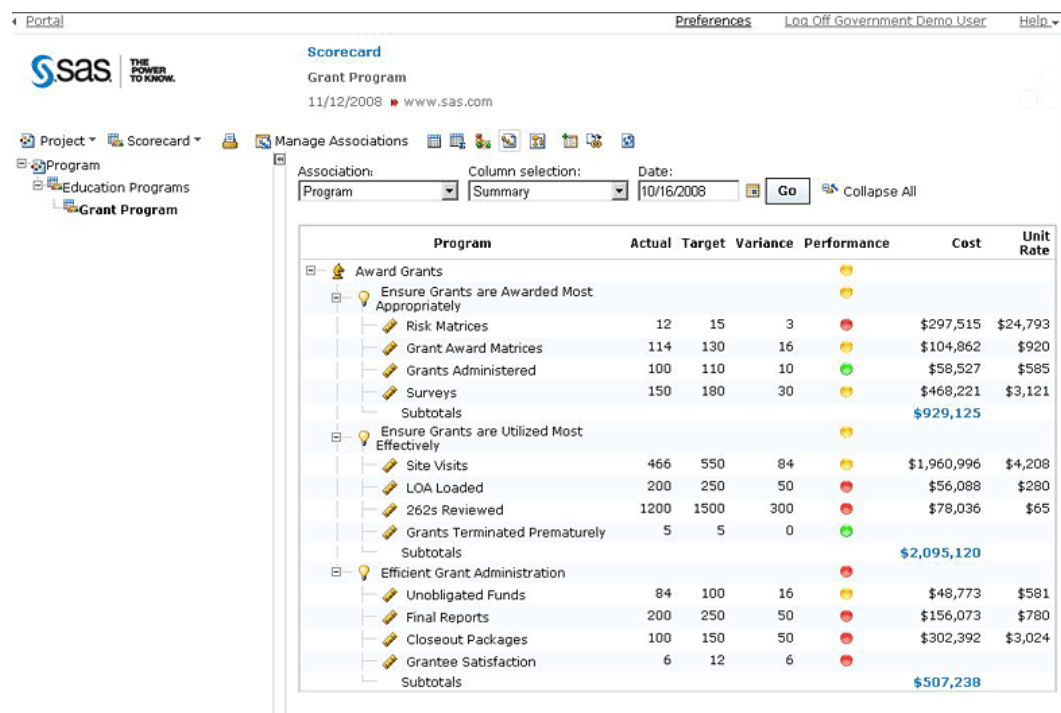
Obrázok 3: Balanced Scorecard ako súčasť DSS
Zdroj: vlastné spracovanie

Kľúčové ukazovatele výkonnosti vyjadrujú výkonnosť v každej zo štyroch perspektív Balanced Scorecard. Parmenter (2010) kľúčové ukazovatele výkonnosti definuje ako „súbor ukazovateľov, ktoré sa zameriavajú na tie aspekty výkonnosti organizácie, ktoré sú najkritickejšie pre jej súčasný a budúci úspech“. Každý kľúčový ukazovateľ by mal v ideálnom prípade obsahovať formálny popis, začiatočnú hodnotu ukazovateľa, ktorá bola na začiatku meraného obdobia, aktuálnu hodnotu, ktorú ukazovateľ v čase merania dosahuje, resp. výsledok, ktorý bol v skutočnosti dosiahnutý, cieľovú hodnotu, ktorá by mala byť na konci stanoveného obdobia dosiahnutá a odchýlka, resp. rozdiel medzi stanovenou a dosiahnutou hodnotou vyjadrený v absolútnom čísle resp. v percentách.

Wade (2001, s. 12) uvádza, že za tvorbu kľúčových ukazovateľov výkonnosti je zodpovedný top manažment, za tvorbu ukazovateľov v jednotlivých oddeleniach sú zodpovední vedúci oddelenia a zamestnanci sú zodpovední za pomoc manažmentu pri tvorbe

ukazovateľov výkonnosti na každej úrovni. Zároveň uvádza, že každé oddelenie potrebuje od 5 do 10 ukazovateľov výkonnosti, ktoré zachytávajú 80% činností na oddelení. Kaplan a Norton (2007) taktiež pre svoj systém Balanced Scorecard odporúčajú od 4 až 7 kľúčových ukazovateľov pre každú z štyroch perspektív. Najčastejšou chybou je, ak organizácia preferuje finančnú stránku a ignoruje ostatné perspektívy. Je nevyhnutné okrem finančných ukazovateľov sledovať aj nefinančné ukazovatele, ktoré môžu mať predikčnú schopnosť pre budúcnosť podniku. Celkovo odporúčajú sledovať maximálne 25 KPI, aby sa dôležité udalosti nestratili v množstve zbytočných ukazovateľov. Tieto ukazovatele sú rozdelené do štyroch perspektív, ktoré manažéri sledujú a priebežne ich vyhodnocujú. Vyhodnotením KPI dokážu zodpovední manažéri zhodnotiť, či je výkonnosť v súlade s podnikovou stratégiou (Giovinazzo, 2002). Každá organizácia potrebuje svoj vlastný súbor kľúčových ukazovateľov vzhľadom na povahu jej činnosti. Neexistuje univerzálny súbor použiteľný v každej organizácii, aj keď niektoré ukazovatele, najmä tie finančné sa používajú vo väčšine organizácií. Výber správneho súboru KPI potrebuje správne informácie. Grasseová et al. (2012, s.69) uvádza tri kroky stanovenia ukazovateľov: (1) Vypracovanie návrhu ukazovateľa, (2) výber ukazovateľov, (3) zaistenie implementácie ukazovateľov. Na stanovenie cieľových hodnôt možno použiť referenčnú databázu hodnôt, alebo sa môže zohľadniť ich časový priebeh, pričom sa hodnoty upravujú na základe minulých údajov. Toto je taktiež úlohou DSS. Na základe reportovania alebo data miningu sú manažéri schopní vybrať najkritickejšie oblasti, v ktorých je potrebné monitorovať výkonnosť a tým zvoliť súbor najvhodnejších kľúčových ukazovateľov. Dôvody pre výber práve tých KPI musia byť komunikované tým, ktorí sú za ich dosiahnutie zodpovední. Výsledky z KPI sú základom pre každé dôležité manažérske rozhodnutie.

Samotný proces manažmentu výkonnosti by mal byť podporovaný vhodným informačným softvérom, ktorý dokáže celý proces sprehľadniť a zjednodušiť formou dashboardu. Ten by mal manažérom ponúknuť prehľadné informácie vo forme tabuliek, grafov a výstražných indikátorov, ktoré zabezpečia včasné prijatie rozhodnutia. Jedným z takýchto najkomplexnejších systémov používaných najmä vo veľkých organizáciách, ktorý dokáže uľahčiť proces rozhodovania je SAS® Strategy Management. Tento softvér prináša efektívny výkon stratégie naprieč celou organizáciou. Cez sériu prepojených strategických máp, cieľov a ukazovateľov pomáha efektívnej komunikácii stratégie v celej organizácii. Manažéri sú schopní zdieľať informácie o výkonnosti svojmu tímu a potom alokovať správny mix zdrojov potrebných na splnenie cieľov. Strategické mapy vizuálne zobrazujú prepojenia medzi cieľmi a kľúčovými ukazovateľmi a dokážu zobrazovať možné príležitosti a hrozby v reálnom čase. Potenciálne rozhodnutia môžu byť potvrdené štatistickými nástrojmi alebo adhoc „what-if“ analýzami. Na základe výsledkov je vhodné pravidelne aktualizovať stratégiu a strategické ciele.



Obrázok 4: Prostredie SAS Strategic Performance Management

Zdroj: <http://www.sas.com/solutions/spm>

Obrázok 4 ukazuje prostredie softvéru SAS Strategic Performance Management. Údaje o výkonnosti sú zobrazené v systéme číselne aj písomne. Na základe farbených výstražných indikátorov môžu manažéri prijať potrebné opatrenia v prípade skrytých anomálií. Napríklad hlavný cieľ môžu vykazovať pozitívnu hodnotu, ale niektorý z čiastkových cieľov nedosahuje potrebné hodnoty, čo môže viesť k nesplneniu hlavného cieľa. Na obrázku vidíme červené bodky, ktoré indikujú nedosiahnutie cieľovej hodnoty. Podobne ako ciele sa dajú sledovať aj kľúčové ukazovatele a ich hodnoty. Ak by manažéri nemali k dispozícii takýto systém na podporu ich rozhodovania, neboli by schopní reagovať včas a preventívne, čo by mohlo viesť ku zbytočnému zvyšovaniu nákladov spojených s odstraňovaním vzniknutých problémov.

ZÁVER

Správny a vhodný tok informácií v podniku je základom budúceho úspechu v podnikaní. Systémy na podporu rozhodovania prinášajú nevyhnutné informácie v každom kroku procesu manažmentu výkonnosti podniku, od strategického plánovania, cez tvorbu cieľov, voľbu kľúčových ukazovateľov až po hodnotenie výsledkov a následné prijatie opatrení. Pre úspešnú organizáciu je dôležité nasledovať každý z uvedených krokov a pri ich tvorbe využívať jasné a čisté informácie očistené od zbytočných údajov. Pre tento účel je vhodné aplikovať systém ako je Balanced Scorecard, ktorý zjednodušuje celý proces manažmentu výkonnosti a rozhodnutia sú následne prijaté na základe prehľadných a správnych informácií, čo môže viesť k bezproblémovému dosiahnutiu cieľov a tým aj k zlepšeniu celkovej výkonnosti organizácie. Vhodná softvérová platforma robí celý proces ešte prehľadnejším a jednoduchším a zároveň podporuje komunikáciu vo vnútri organizácie.

LITERATÚRA

- Adla A. 2006. A Cooperative Intelligent Decision Support System for Contingency Management. In: *Journal of Computer Science 2 (10)*. s. 758-764, ISSN 1549-3636
- Axson, A. J. D. 2010. *Best Practices in Planning and Performance Management*. 3. Ed. Wiley, 320 s. ISBN 0470539798
- Dominic, P. D., Aziz, A., Izzatdin, Goh, K.N. 2008. A Decision Support System for Performance Appraisal, In: *Information Technology: New Generations*, 2008. Fifth International Conference, s. 899. 2008. ISBN 0-7695-3099-0
- Giovinazzo, W. A. 2003. *Internet-Enabled Business Intelligence*. Prentice Hall PTR. 368 s., ISBN 0130409510
- Gomes, L.; Respicio, A. 2012. A DSS for Strategic Management Based on the Balanced Scorecard Model. In: *Frontier in Artificial Intelligence and Applications*. Amsterdam: IOS Press. s. 137-148, ISSN 0922-6389
- Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2.vydanie. Praha : Albatros Media. 2012. 323 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- Kaplan, R., Norton, D. 2007 *Balanced Scorecard. Strategický systém merania výkonnosti podniku*. 5. Ed. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-1775
- Permenter, D. 2010. *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2nd Ed. New Jersey: Wiley. 2010. 320 s. ISBN 0470545151
- SAS® Strategy Management. [citované 2014-04-10]. Dostupné na: <http://www.sas.com/solutions/spm/>
- Wade, D., Recardo, R. 2001. *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Woburn : Butterworth-Heinemann. 2001. 225 s., ISBN 978-0-87719-386-9

Autori

Ing. Michal Daubner

Technická univerzita v Košiciach, Fakulta
baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií
Ústav podnikania a manažmentu
Park Komenského 19, 042 00 Košice
Tel: +421 55 602 2436
e-mail: michal.daubner@tuke.sk

Ing. Stanislav Reištetter

Technická univerzita v Košiciach, Fakulta
baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií
Ústav podnikania a manažmentu
Park Komenského 19, 042 00 Košice
Tel: +421 55 602 2436
e-mail: stanislav.reistetter@tuke.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.
doc. Ing. Ladislav Mixtaj, PhD.

MARKETING V OBLASTI ZDRAVOTNÍCTVA Z POHĽADU NORMATÍVNEJ PRÁVNEJ REGULÁCIE

MARKETING IN THE AREA OF HEALTH SERVICES FROM THE POINT OF VIEW OF NORMATIVEREGULATION

Martina Ferencová – Peter Demek

Abstract

Purpose of the article A successful healthcare business management includes insights into global business environment, financial policy, analyses of influences and changes in health care, medical technology and innovations, accounting, research as well as marketing activities. Hospitals, specialised institutes and healthcare facilities cannot do without marketing.

Methodology/methods This study analyses legal aspects of marketing activities in the given area on the basis of selecting and comparing marketing theory with references to specific laws of the Slovak Republic and it offers synthesis of the findings. It is necessary to perform marketing activities in accordance with the law.

Scientific aim The aim is to perform an analysis of the laws related to marketing activities in health and accentuating their strict respect for the protection of the rights of target groups.

Findings The result of the analysis is an overview of laws and regulations normative regulation of Slovak republic. But beyond the regulations directly related to occupational health professionals and, secondly, the rules relating to the protection of clients, patients, as well as employees.

Conclusions (limits, implications etc) Providing health care is related to the need to inform the public about differential characteristics of particular providers in healthcare market for the purpose of maintaining and increasing their competitiveness. These differential characteristics might include consistent compliance with legislative regulations and the rights of clients, patients.

Keywords: Marketing, Marketing Activities, Health, Normative Regulations

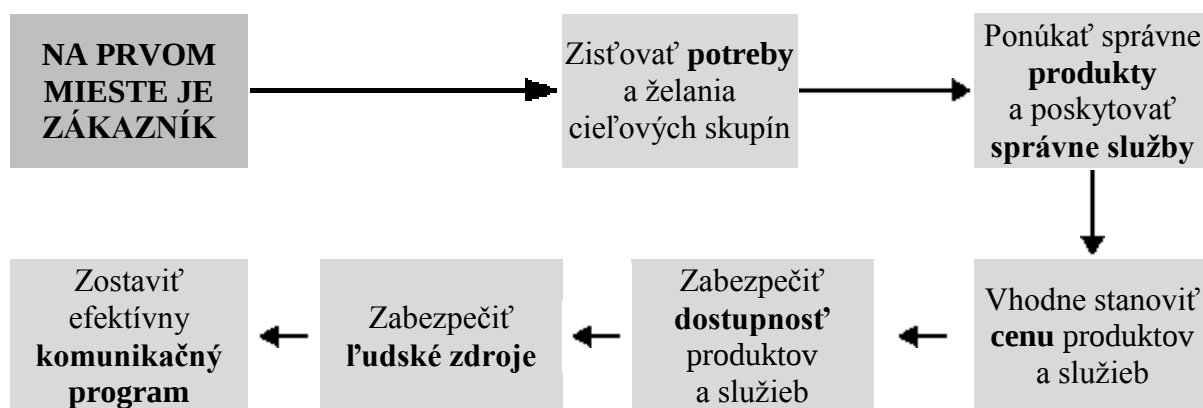
JEL Classification: M38, H75

ÚVOD

Základnou charakteristikou, odlišujúcou zdravotníctvo ako celok od ostatných odvetví ekonomiky, je jeho primárna snaha pomôcť iným ľuďom, snaha o záchranu života, o zlepšenie kvality života. Tieto hodnoty patria do kategórie etiky, pretože z nej vychádzajú (Zlámal, 2004, s 115). Úloha štátu je pri fungovaní zdravotníctva danej krajiny, vďaka tvorbe zdravotnej politiky a koncepcie, veľmi silná a fungovanie zdravotníctva teda nemôže byť plne odvodené od fungovania trhového mechanizmu (Bellová, 2009). Z toho je zrejmé, že pri napĺňaní marketingovej koncepcie v oblasti zdravotníctva nemožno uplatniť všetky princípy marketingu a nasadiť všetky marketingové nástroje bez ohľadu na celý rad ďalších faktorov a limitujúcich princípov (Gladkij et al., 2003, s 349). Marketing je však vo svojej podstate z veľkej časti aplikovateľný aj v oblasti zdravotníctva, lebo aj sem sa premietajú podmienky konkurenčného prostredia.

1 MARKETING V OBLASTI ZDRAVOTNÍCTVA

Oblasť zdravotníctva patrí do oblasti služieb. Charakterizuje ju špecifický vzťah medzi poskytovateľmi služieb – lekármi, zdravotníckym personálom a ich prijímateľmi – klientmi a pacientmi v zmysle ochrany a zachovania života a zdravia – najvyšších spoločenských hodnôt. Produktom v tejto oblasti je samotná zdravotná starostlivosť (lekársky, zdravotnícky, ošetrovateľský výkon), ktorej výsledkom je zmiernenie bolesti, utrpenia, resp. ošetrovaný alebo vyliečený pacient, spokojný klient. Aj dikcia zákona č. 576/2004 Z. z. v tomto zmysle exaktne precizuje, že zdravotná starostlivosť je súbor pracovných činností, ktoré vykonávajú zdravotnícki pracovníci, vrátane poskytovania liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín s cieľom predĺženia života fyzickej osoby, zvýšenia kvality jej života a zdravého vývoja budúcich generácií; zdravotná starostlivosť zahŕňa prevenciu, dispenzarizáciu, diagnostiku, liečbu, biomedicínsky výskum, ošetrovateľskú starostlivosť a pôrodnú asistenciu (§ 2 ods. 1). Postupy poskytovania zdravotnej starostlivosti sú štandardizované, vykonávané podľa noriem (tvoria jadro produktu v zdravotníctve). Dopĺňať by ich však mali ďalšie služby, ktoré častokrát rozhodujú o celkovej spokojnosti pacienta (spolu s jadrom produktu tvoria komplexný produkt v zdravotníctve; porov. Bellova, 2009). „Marketing, ktorý sa uplatňuje v zdravotníctve je teda založený na tom, že „mäkké hodnoty“ definuje ako produkt a premieňa ich na „tvrdú menu“. Jeho prínos nesúvisí s platbami od zákazníka a má skôr sociálny alebo spoločenský charakter“ (Čihovská a kol., 1999, s. 90). Marketingový mix v oblasti zdravotníctva je dynamickým prvkom marketingových aktivít (Obrázok 1). „Zdravotnícke zariadenia sa musia usilovať o zostavenie optimálneho marketingového mixu tak, aby všetky jeho zložky boli v rovnováhe. Optimálny marketingový mix umožní odpovedať na otázku, ako môže zdravotnícke zariadenie s čo najmenším množstvom zdrojov (finančných, materiálnych, ľudských) a úsilím naplňať svoje poslanie, dosiahnuť svoje ciele a uspokojiť potreby a želania cieľových skupín,“ (Hanuláková, 2013).



Obrázok 1: Schéma tvorby optimálneho marketingového mixu zdravotníckeho zariadenia

Zdroj: Hanuláková, 2013

Okrem produktu je teda v oblasti zdravotníctva potrebné hovoriť i o ďalších nástrojoch ako cena, distribúcia, propagácia a ľudia – ľudské zdroje. Spomenúť však možno i hmotné predpoklady a procesy, ktoré sú charakteristické pre marketing služieb (porov.Štefko a kol., 2012), resp. o nástrojoch ako – odovzdávanie informácií (Convenience), hodnoty pre zákazníkov (CustomerValues), náklady (Cost) a komunikáciu s cieľovými skupinami (Communication) (porov.Exner a kol., 2005).

Komunikácia s cieľovými skupinami v oblasti zdravotníctva sa vyznačuje mnohými špecifikami a legislatívnymi obmedzeniami s prihliadnutím na striktnú etickú rovinu. Vyžaduje si precízne a zároveň nápadité používanie marketingových nástrojov a nástrojov propagácie. Platí tu, že komunikačné stratégie by mali vychádzať z presne definovaných potrieb vybraných cieľových skupín a prinášať originálne kreatívne nápady, ktoré vyriešia definované marketingové problémy značky od realizácie reklamnej kampane, vytvárania publikácií, až po internetovú stránku a využívanie moderných on-line sociálnych médií. Ako prvok suigeneris tu pritom vystupuje kategorický postulát ústavne deklarovanej bezplatnosti zdravotnej starostlivosti, uhrádzanej zo systému verejného zdravotného poistenia (čl. 40 Ústavy SR), ktorý však nie je narušený trhovým prístupom- odplatnosťou služieb, súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti.

V oblasti zdravotníctva je komunikácia orientovaná na viaceré cieľové skupiny (interná komunikácia – všetky zložky zdravotníckej organizácie, podniku, zariadenia a pod, externá – pacienti, poisťovne, darcovia, dobrovoľníci, sponzori a pod.) a využíva viaceré nástroje a prostriedky na ich oslovovanie. Smerovanie marketingových posolstiev v podobe reklamných článkov, PR článkov v printovej i elektronickej podobe (napr. na webových stránkach zdravotníckych zariadení) je čoraz častejšie riadené na základe vzťahu adresáta k poskytovateľovi zdravotnej starostlivosti (darca, dobrovoľník, zamestnanec, lekár, miestny zamestnávateľ a pod) prostredníctvom pravého cieleného (one-to-one) marketingu. Za týmto účelom sa vytvárajú špičkové softvéry marketingovej komunikácie pre oblasť zdravotníckej starostlivosti, databázy a informačné systémy. Tie využívajú dáta na vytváranie personalizovaných bulletinov s výberom článkov na základe špecifických charakteristík čitateľov (vek, rod, bydlisko, typ poistenia, úroveň vzdelania, atď. alebo použité zdravotnícke služby). Spätná väzba od užívateľov je pozitívna – one-to-one komunikácia s cieľovými zákazníkmi je cenovo prístupná a manažment vzťahov so zákazníkmi zdravotnej starostlivosti stavia na novú úroveň (porov. IT News, 2006).

S neustálym rastom konkurencie v sektore zdravotníckej starostlivosti sa zvyšuje tiež význam podpory technologických inovácií pri zvyšovaní kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti, ale i pri informovaní verejnosti o ich využívaní pre nové marketingové iniciatívy. Sedlmayret al. (2010) napr. predstavil príklad prijatia technológií pre optimalizáciu predovšetkým logistických procesov, nákladovej efektívnosti, kvality a bezpečnosti. Rohner a Mettler (2010) analyzovali teoretické základy riadenia vzťahov s dodávateľmi a skúmali konkrétnu oblasť jeho použitia v zdravotníctve vzhľadom na poskytovanie zdravotníckych služieb s použitím moderných technológií. Pridanou hodnotou využívania technologických inovácií a moderných technológií v zdravotníctve a tiež informovania o ich využívaní je fakt, že verejnosť si vytvára pozitívny vzťah k poskytovateľovi zdravotnej starostlivosti na základe dobre adresovaných informácií sama, nie na základe apelov prostredníctvom klasickej reklamy. Takéto marketingové aktivity sú v praxi často dopĺňané organizovaním odborných seminárov, eventov, tlačových konferencií a iných podujatí. Výsledkom synergie nástrojov marketingovej komunikácie v naznačených súvislostiach je nielen nadviazanie pozitívnych

a dlhodobých vzťahov s klientmi, ale tiež tvorba a distribúcia edukačných materiálov pre ich potreby. Klienti tak majú možnosť nielen oceniť existenciu technologických inovácií v nemocniciach a zdravotníckych zariadeniach, ktoré navštevujú, ale aj aktuálne a vhodné (primerane ich veku, vzdelaniu, atď.) podané informácie o inováciách, ktoré znižujú ich kognitívnu disonanciu a obavy pri prijímaní zdravotníckej starostlivosti.

2 SÚSTAVA FORMÁLNYCH PRAMEŇOV PRÁVA SR VERZUS MARKETING V OBLASTI ZDRAVOTNÍCTVA

Marketingové iniciatívy, zamerané na oslovovanie reálnych i potenciálnych zákazníkov v oblasti zdravotníctva, najmä zo strany poskytovateľov zdravotnej starostlivosti voči ich klientom, musia byť jednoznačne realizované v súlade s platnou legislatívou. Keďže sa pracuje s osobnými a tiež „citlivými“ údajmi, pozornosť treba zamerať na Zákon č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov, ale i Zákon č. 351/2011 Z. z. o elektronických komunikáciách (v oblasti zdravotníctva ide najmä ochranu súkromia a ochranu spracúvania osobných údajov v elektronickej komunikácii). Každé zdravotnícke zariadenie spracováva osobné údaje, a teda musí mať podľa Zákona č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v z. n. p. (ďalej len „zákon o ochrane osobných údajov“), vypracovaný bezpečnostný projekt. Vzhľadom na elektronické spracovávanie osobných údajov vo väčšine slovenských ambulancií je tento projekt o to náročnejší, že treba chrániť nielen papierové, ale predovšetkým elektronickú dokumentáciu, a to nielen zdravotnícku, ale aj dokumentáciu s osobnými údajmi zamestnancov ambulancie (Klucho, 2013).

Na území Slovenskej republiky v oblasti zdravotníctva platia: Zákon NR SR č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, Zákon č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti, Zákon NR SR č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých predpisov, Zákon č. 579/2004 Z. z. o záchrannej zdravotnej službe a o zmene a doplnení niektorých predpisov, Zákon č. 720/2004 Z. z. zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov a o zmene a doplnení zákona č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s

poskytovaním zdravotnej starostlivosti, Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia, Zákon č. 653/2007 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, Zákon č. 653/2007 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (podrobnejšie Gurková, 2010). Spomenúť možno i Zákon č. 62/2012 Z. z. o minimálnych mzdových nárokoch sestier a pôrodných asistentiek – oblasť pracovného práva, kde však Ústavný súd Slovenskej republiky už svojím Nálezom sp. zn. PL. ÚS 13/2012 z 19. júna 2013 judikoval, že tento zákon nie je v súlade s čl. 20 ods. 1 v spojení s čl. 1 ods. 1 Ústavy Slovenskej republiky.

Keďže uspokojovanie potrieb „klientov zdravotníctva“ je spojené i so službami v oblasti poisťovníctva, pozornosť treba venovať i Zákonu č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov a Zákonu č. 581/2004 Z. z. o zdravotných poisťovniach, dohľade nad zdravotnou starostlivosťou v znení neskorších predpisov (oblasť práva sociálneho zabezpečenia). Zdravotníctva a najmä zdravotníckych zariadení sa týka i Zákon č. 223/2001 Z. z., podľa ktorého má každé zdravotnícke zariadenie povinnosť vypracovať Program odpadového hospodárstva (POH) pre konkrétne podmienky zariadenia. Daný program realizovaný v praxi zabezpečuje, resp. má zabezpečiť prevenciu pred znečistením životného prostredia (podrobnejšie Nemec a kol., 2009).

Spomenúť možno i Zákon o lieku – Zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon o liekoch a zdravotníckych pomôckach“). Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky v zmysle ustanovení zákona o liekoch a zdravotníckych pomôckach a zmene a doplnení niektorých zákonov uverejňuje zoznam farmaceutických spoločností, ktorým vyplývajú v zmysle § 15 ods. 1 písm. u) povinnosti pre držiteľa rozhodnutia na výrobu liekov, v zmysle § 18 ods. 1 písm. r) povinnosti pre držiteľa povolenia na veľkodistribúciu liekov a podľa § 60 ods. 1 písm. u) povinnosti pre držiteľa registrácie humánneho lieku, každoročne predložiť ministerstvu zdravotníctva najneskôr do 31. januára správu o výške výdavkov na propagáciu, marketing a nepeňažné plnenia, poskytnuté priamo alebo nepriamo poskytovateľovi zdravotnej starostlivosti za predchádzajúci rok. Len pre zaujímavosť, za rok 2011 uviedlo 131 subjektov celkovú sumu 9 327 857,88 €, za rok 2012 – 158 subjektov sumu 43 532 373,52 € (Správy o výške výdavkov na propagáciu, marketing a nepeňažné plnenia, 2011, 2012).

Pokiaľ ide o trestnoprávnu rovinu poskytovania zdravotnej starostlivosti, znenie Trestného zákona postihuje prijatie úplatku v súvislosti s obstarávaním vecí všeobecného záujmu, prípady zneužitia akéhokoľvek zamestnania za úplatok a podplácanie. Trestný zákon presne nedefinuje úplatok, no postihuje poskytnutie výhody niektorej osobe, neodôvodnené uprednostnenie pred inými, pri ktorom dochádza ku škode veľkého rozsahu, resp. prospechu veľkého rozsahu alebo k porušeniu osobitnej povinnosti. Zákon tiež nevysvetľuje význam slovného spojenia „žiada úplatok“, no v súdnej praxi sa ním rozumie čin, ktorý nevyžaduje, aby páchatel požiadal úplatok výslovne, ale k naplneniu skutkovej podstaty stačí akéhokoľvek konanie, z ktorého je zrejmé, že páchatel úplatok očakáva a chce. Konanie lekára pri prijímaní úplatkov nemusí byť posudzované príslušnými orgánmi ako porušenie Trestného zákona, resp. ako porušenie všeobecne záväzných právnych predpisov (MZ SR), ale môže byť hodnotené v kontexte Etického kódexu³² Slovenskej lekárskej komory (SLK). V takom prípade sa nebude posudzovať trestnoprávna zodpovednosť, ale etická spôsobilosť lekára.

Oblasti zdravotníctva sa priamo týka i Zákon č. 8/2009 Z. z. o cestnej premávke (§ 64 - Dopravná nehoda, §86 – Zdravotná spôsobilosť, §87 – Lekárska prehliadka, §88 – Psychická spôsobilosť, §89 – Vodiči uvedení v § 87 ods. 3 písm. a), ktorí dovŕšili vek 65, rokov a vodiči uvedení v § 87 ods. 3 písm. b) musia mať pri vedení motorového vozidla pri sebe doklad o zdravotnej spôsobilosti, §90 – Povinnosti poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, §92 – Obmedzenie a odobratie vodičského oprávnenia. A rovnako i Zákon NR SR č. 219/1996 Z. z. o ochrane pred zneužívaním alkoholických nápojov a o zriaďovaní a prevádzke protialkoholických záchytných izieb v znení zákona č. 214/2009 Z. z.

Aktuálne je v oblasti zdravotníctva aj uplatňovanie práva na ochranu osobného súkromia zamestnanca. Súvisí to najmä s monitorovaním priestorov nemocníc a zdravotníckych zariadení. Podmienky realizácie práva na ochranu osobného súkromia zamestnanca (s účinnosťou od 1.1.2013, po nadobudnutí účinnosti novely ZP č. 361/2012 Z. z.) sú spresnené v znení § 13, novom ods. 4. Práve na uvedenom právnom základe sa stanovilo, že zamestnávateľ nesmie bez vážnych dôvodov spočívajúcich v osobitnej povahe činností zamestnávateľa narúšať súkromie zamestnanca na pracovisku a v spoločných priestoroch zamestnávateľa tým, že ho monitoruje, vykonáva záznam telefonických hovorov uskutočňovaných technickými pracovnými zariadeniami zamestnávateľa a kontroluje elektronickú poštu odoslanú z pracovnej elektronickej adresy a doručeníu na túto adresu bez toho, aby ho na to vopred upozornil. Ide o rámcovú normatívnu reguláciu inštitútu tzv. video-surveillance (angl. video- dohľad). Taktiež je vo forme normatívneho pravidla (§ 13 ods. 4 druhá veta) stanovené, že ak zamestnávateľ zavádza kontrolný mechanizmus, je povinný prerokovať so zástupcami zamestnancov rozsah kontroly, spôsob jej uskutočnenia ako aj dobu jej trvania a informovať zamestnancov o rozsahu kontroly, spôsobe jej uskutočnenia ako aj o dobe jej trvania. Znenie odseku 4 jednoznačne zvýraznilo protektívny rozmer listového tajomstva, garantovaného Ústavou SR v čl. 19 ods. 2, ako prevenciu pre neoprávneným oboznamovaním sa zamestnávateľa s obsahom listových zásielok. Pritom platí, že výnimka z toho práva nie je povolená pri akejkoľvek vážnej dôvode na strane zamestnávateľa, vyplývajúcom z osobitnej povahy jeho činnosti. Zamestnávateľ, ktorý má záujem monitorovať svojich zamestnancov kamerovým systémom (prostredníctvom uvedeného video dohľadu), musí mať, podľa konštantnej judikatúry Európskeho súdu pre ľudské práva, na takúto činnosť vážny dôvod, keďže ide o zásah do ich práva na súkromie. Monitorovanie zamestnancov by malo byť za každých okolností primerané, transparentné a účelné.

Predchádzajúci text zhromaždil niekoľko námetov na uvažovanie o legislatíve súvisiacej (priamo či nepriamo) s marketingom a realizáciou marketingových aktivít v nemocniciach, zdravotníckych zariadeniach a špecializovaných ústavoch, ale i celkovo v oblasti zdravotníctva. Zaujímavosťou je, že legálna definícia pojmu marketing nie je presne vymedzená v žiadnom normatívnom právnom akte, patriacom do sústavy všeobecne záväzných právnych predpisov v podmienkach SR. Ide skôr o fenomén spoločenskej praxe, ktorý penetruje aj do sféry právnej regulácie a naopak, t.j. je ňou zásadne determinovaný (Demek – Ferencová, 2013). Z vyššie uvedeného vyplýva, že marketing v oblasti zdravotníctva, realizovaný v súlade so sústavou formálnych prameňov práva SR, je žiaduci, akceptovaný a oceňovaný zo strany všetkých zainteresovaných (poskytovateľov zdravotníckych služieb i ich klientov). Znalosť právnych predpisov je neodmysliteľnou podmienkou jeho realizácie a úspešnosti marketingových aktivít. Právne vedomie sa v súčasnosti očakáva nielen od lekárov a ošetrovateľov, ale i od klientov, pacientov. Práve ono vytvára tlak na zvyšovanie úrovne poskytovaných služieb. V Tabuľke 1 je stručný a prehľadný súhrn zákonov a právnych predpisov, spomenutých v tomto príspevku, na základe ktorých možno realizovať i posudzovať marketingové aktivity v oblasti zdravotníctva z hľadiska delege lata, ako aj akceptácie a dodržiavania platnej legislatívy SR.

Tabuľka 1: Legislatívny rámec marketingu v oblasti zdravotníctva

Legislatívny rámec marketingu v oblasti zdravotníctva	
Oblasť marketingu	Právna úprava
Marketing zdravotníctva	• Zákon NR SR č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov • Zákon č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti • Zákon NR SR č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých predpisov • Zákon č. 579/2004 Z. z. o záchranej zdravotnej službe a o zmene a doplnení niektorých predpisov • Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č.95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov • Zákon č. 581/2004 Z. z. o zdravotných poisťovniach, dohľade nad zdravotnou starostlivosťou a o zmene a doplnení niektorých zákonov • Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia • Zákon č. 62/2012 Z. z. o minimálnych mzdových nárokoch sestier a pôrodných asistentiek • Zákon č. 8/2009 Z. z. o cestnej premávke • Zákon NR SR č. 219/1996 Z. z. o ochrane pred zneužívaním alkoholických nápojov a o zriaďovaní a prevádzke protialkoholických záchytných izieb v znení zákona č. 214/2009 Z. z. • Zákon č. 362/2012 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov • Trestný zákon • Zákon č. 361/2012, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony • práva na ochranu osobného súkromia zamestnanca • Charta práv pacienta v SR • Listina práv a slobôd

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zbierky zákonov SR

Oblasť zdravotníctva a výkony činností, ktoré do nej patria, sa riadia viacerými právnymi predpismi. Jednak ide o predpisy, ktoré priamo súvisia s výkonom povolania zdravotníckeho personálu a jednak o predpisy, ktoré súvisia s ochranou práv klientov, pacientov, ale i zamestnancov. Ich dodržiavanie je systematicky sledované médiami i verejnosťou a každé pochybenie je trestané nielen legislatívne, ale i morálne, čo môže poškodiť imidž osoby, ktorá pochybila, ale i inštitúcie, zariadenia, v ktorom je zamestnaná (ohrozenie brandingu). Z marketingového uhla pohľadu to znamená poškodenie dobrého mena a stratu konkurenčnej výhody na trhu poskytovania zdravotnej starostlivosti.

ZÁVER

Zdravotníctvo je oblasť, ktorá sa dotýka každého jedinca, s ktorou každý prichádza do kontaktu, a to nielen v určitých okamihoch života alebo len v určitej fáze životného cyklu, ale v podstate v každom veku. Práve preto je dôležité sledovať, rozvíjať a zveľaďovať marketing tejto oblasti v súlade so zásadami etiky, morálky a tiež v súlade s právom.

Znalosť zákonov súvisiacich s marketingom a marketingovými aktivitami v oblasti zdravotníctva umožní podnikom, firmám a organizáciám, ktoré poskytujú služby v tejto oblasti dobrú orientáciu v zákonnom rámci pre štandardy poskytovania zdravotnej starostlivosti na území Slovenska aj s ohľadom na spoločenskú zodpovednosť (porov. Kunz, 2012). Navyše môže výrazne posilniť ich schopnosť nadviazať a udržať dlhodobé pozitívne vzťahy s ich cieľovými publikami – klientmi a pacientmi, posilniť ich trhovú pozíciu a zaručiť im konkurenčnú výhodu oproti iným subjektom v lokálnom i globálnom meradle.

LITERATÚRA

- Bellova, J. 2009. Specifika produktu ve zdravotnictví z hlediska marketingu. In: Profese On-line, roč. II/1, leden 2009. [online]. ISSN 1803-4330 [cit. 2013.20.4.]. Dostupné na: <http://profeseonline.upol.cz/specifika-produktu-ve-zdravotnictvi-z-hlediska-marketingu/>
- Čihovská, V. a kol. 1999. *Marketing neziskových organizací*. Bratislava: Eurounion 1999. ISBN 80 – 88984 – 04 – 1
- Demek, P. – Ferencová, M. 2013. Pohled na marketing a jeho vybrané oblasti prismatem normativní právní regulace. In: Studia Trebicensia: odborný časopis Západoomoravské vysoké školy Třebíč, Roč. 3, č. 1 (2013), s. 71-77. ISSN 1804-8374
- Exner, X. a kol. 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-73-8
- Gladij, I. et al. 2003. Management ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8
- Gurková, E. 2010. Vybrané kapitoly z ošetrovateľskej teórie I. Martin: Univerzita Komenského v Bratislave, Jesseniova lekárska fakulta v Martine. ISBN 978-80-88866-74-9.
- Hanuláková, E. 2013. Tvorba marketingového mixu. In: Zdravotníctvo. Trhy, regulácia, politika. [online]. HPI Health Policy Institute, 2013. [cit. 2013.27.12.]. Dostupné na: <http://www.hpi.sk/hpi/sk/view/10670/marketing-v-zdravotnictve.html>
- Hencovská, M. – Jesenko, M. 2010. Teória práva pre študijný odbor a študijný program verejná správa. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy. ISBN 978-80-555-0443-7
- Klucho, J. 2013. Praktické problémy ochrany osobných údajov a mlčanlivosti zdravotníckych pracovníkov. In: Právo a manažment v zdravotníctve, 10/2013. ISSN 1339-164X (online)
- Kotler, P. – Keller, K. L. 2007. Marketing Management. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5
- Kunz, V. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3983-0.
- Nemec, J. – Liberko I. – Bednár, J. 2009. Logistika odpadového hospodářstva v podmínkách zdravotnických zařízení. In: Příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009. Zlín. ISBN 978-80-7318-812-2.
- Rohner, P. – Mettler, T. 2010. Hospital Supplier Relationship Management: Cooperation, Coordination, and Communication. In: International Journal of Applied Logistics. 1. 3/2010, p. 44-61. ISSN 1947-9581
- Sedlmayr, M. et al. 2010. OPAL Health – A Smart Object Network for Hospital Logistics. Process of change in organizations through Health: 2nd Internationale Health Symposium. p. 1-10.

Štefko, R. a kol. 2013. Základy marketingu. Prešov: Bookman, 2012. ISBN 978-80-89568-07-9

Správy o výške výdavkov na propagáciu, marketing a nepeňažné plnenia. In: Ministerstvo zdravotníctva SR. [online]. 2014. [cit. 2013.31.1]. Dostupné na internete: <http://www.health.gov.sk/?spravy-o-vyske-vydavkov-na-propagaciu>

Zlámal, J. 2004. Ekonomie a etika. In: Ivanová, K. – Klos, R. 2004. Kapitoly z lékařské etiky. 2. vydání, Olomouc: Lékařská fakulta. ISBN 80-244-0892-9

Zbierka zákonov SR. In: Zákony pre ľudí.sk[online]. 2013. [cit. 2013.20.4.]. Dostupné na internete: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/zbierka>

Príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy KEGA č. 017PU-4/2013 Sieťovanie vybraných prvkov fakultných štruktúr.

Autori:

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. PhD.

Prešovská univerzita v Prešove;

Fakulta manažmentu;

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu;

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

e-mail: mferencov@gmail.com

JUDr. Peter Demek, PhD.

Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre;

Výskumno-vzdelávacie a poradenské centrum UKF;

Hviezdoslavova 15, 052 01 Spišská Nová Ves

e-mail: pdemek@centrum.sk

Recenzenti:

doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD.

doc. PhDr. Michal Oláh, PhD.

МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СТАБИЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ ДЕПОЗИТОВ УКРАИНЫ И СТРАН ЕС В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

SIMULATION AND EVALUATION OF BANK DEPOSITS STABILITY OF UKRAINE AND EU COUNTRIES IN CRISIS

Елена Гринько - Владимир Хохлов - Мария Чиркова

Abstract

The impact of the crisis, economic instability on the dynamics of banks' deposits in Ukraine and EU countries, reflects the main direction of the stability change of fixed deposits and demand deposits in the countries of the European Union and Ukraine are considered in the paper. A mathematical model and the major trends in the formation of banks deposits in Ukraine and EU countries are substantiated.

Purpose of the article is to analyze and construct a mathematical model of stability in bank deposits during the crisis of the EU countries and Ukraine.

Methodology/methods The study consists of two stages. Preliminary study was based on the economic - statistical analysis of macroeconomic data on the bank deposits stability in the EU and Ukraine; methods of aggregating, grouping, comparison were used too. In the second stage macroeconomic dependence of relative velocities on the basis of deposits were built.

Scientific aim is to study the impact of macroeconomic component represented GDP, on bank deposits stability in the EU and Ukraine, and identify major trends in these processes.

Findings Increase in volatility in the euro area does not lead to a reduction in bank deposits and a decrease in their stability, which is a traditional aspect of the crisis, but rather the rapid growth of demand deposits and with a somewhat lower rate of term deposits. In Ukraine, there is an inverse relationship: increasing manifestations of the crisis leads to a massive outflow of deposits, which leads to disruption of the stability of banks and exacerbates economic instability in the country.

Conclusions In order to prevent the crisis in the banking sector there is an important role of practical value of research, taking into account factors related to economic instability, as well as predicting the stability changes of bank deposits on the basis of economic - mathematical equations and models.

Keywords: deposits, the stability of bank deposits, time deposits, demand deposits, economic instability

JEL Classification: G21, C13, G01, O16

ВВЕДЕНИЕ

Банковская система по своей роли и функциональному назначению оказывает важное влияние на процесс формирования и распределения потоков ресурсов в экономике, способствуя ресурсному обеспечению экономического роста. Обеспечение устойчивого экономического роста требует достаточных ресурсов, стабильных в долгосрочном периоде. Решение дилеммы соответствия потребностей реального сектора в кредитных ресурсах и возможностей банков удовлетворить их в условиях транзитивной экономики и мировой финансовой нестабильности продуцирует проблему достаточности и сбалансированности стабильных ресурсов кредитным вложениям банков. Поэтому возникает необходимость исследования стабильности банковских депозитов в условиях финансовой турбулентности и производственной стагнации.

1 ЦЕЛЬ И МЕТОД

Целью данной статьи является анализ и построение математической модели стабильности банковских депозитов в условиях кризиса стран ЕС и Украины.

Исследование состоит из двух этапов. Предварительное исследование основано на экономико – статистическом анализе макроэкономических данных о стабильности банковских депозитов в странах ЕС и Украине; использовались также методы обобщения, группировки, сравнения. На втором этапе построены макроэкономические зависимости на основе расчета релятивных скоростей депозитов.

2 АНАЛИЗ СТАБИЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ ДЕПОЗИТОВ УКРАИНЫ И СТАРАН ЕС В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Депозиты являются наиболее важным источником финансирования для европейских банков, составляя около 60% от общего объема банковских ресурсов. Структура депозитов банков стран еврозоны и Украины представлена в Таблице 1 и свидетельствует о значительных отличиях по странам. По данным ЕЦБ соотношение в портфеле депозитов до востребования и срочных депозитов приблизительно одинаковое – 46,3 % и 53,7 % соответственно, при этом большая доля приходится на долгосрочные депозиты (32,1 %). При рассмотрении стран по отдельности данные могут кардинально меняться: в ряде стран наибольший удельный вес в депозитном портфеле приходится на вклады до востребования (Италия, Финляндия, Люксембург), тем самым характеризуя низкую степень их стабильность в соответствии с классической банковской теорией, в других – на срочные депозиты (Германия, Испания, Австрия).

Исследование показало, что все рассматриваемые страны могут быть разделены на три основные группы в соответствии со структурой депозитных портфелей их банков: первая группа отличается высоким удельным весом срочных депозитов (60-70 %); вторая – примерно одинаковым соотношением срочных депозитов и до востребования (50-60% и 40-50 % соответственно) и третья с наименьшим удельным весом срочных депозитов (10-50%) и преобладанием вкладов до востребования (50-90 %). В соответствии с представленными данными, наименее стабильные ресурсы с точки зрения соотношения вкладов до востребования и срочных депозитов присущи банковским системам Люксембурга, Финляндии и Италии, средняя степень стабильности банковских ресурсов отмечается во Франции, Нидерландах, Бельгии,

Ирландии, Греции, а наиболее стабильным является депозитный портфель банков Германии, Испании, Австрии, Украины.

Полученные итоги в целом характеризуются ситуацией в экономике вышеуказанных стран: Италия имеет финансовые проблемы на фоне государственного долга и в настоящий момент находится в состоянии технической рецессии в виду падения объемов ВВП, экономика Германии наиболее стабильная среди всех европейских стран, Франция по степени развития экономики находится на втором месте после Германии. В тоже время Греция и Испания, находясь во 2-й и 1-й группах соответственно, что характеризует достаточный объем стабильных срочных депозитов в банках, но имеют серьезные экономические проблемы: Греция с 2010 года официально является банкротом; по прогнозам финансовых аналитиков подобная ситуация ожидает и Испанию. Италия характеризуется поразительными данными: практически полное отсутствие срочных депозитов, которые в среднем составляют чуть более 18 %.

Таблица 1: Группы стран в зависимости от структуры депозитов

	Депозиты по требованию	Срочные депозиты	Краткосрочные депозиты	Долгосрочные депозиты
1 группа				
	30 – 40%	60 – 70%		
Германия	39,48	60,52	18,03	31,02
Испания	31,78	68,22	25,37	42,85
Австрия	36,89	63,11	36,55	26,56
Украина*	34,19	65,81	29,93	35,88
2 группа				
	40 – 50%	50 – 60%		
ЕЦБ	46,27	53,73	21,63	32,1
Франция	45,03	54,97	13,61	41,36
Нидерланды	45,16	54,84	23,17	31,67
Бельгия	46,88	53,12	22,73	30,39
Ирландия	43,47	56,53	37,06	19,47
Греция	41,88	58,12	52,98	5,14
3 группа				
	50 – 90%	10 – 50%		
Люксембург	54,4	45,6	36,21	9,4
Финляндия	68,31	31,69	23,8	7,89
Италия	81,38	18,62	8,04	10,58

*Украина до ноября 2002 года находилась в 3-ей группе.

Источник: Расчеты авторов по данным Центральных банков стран.

Интересна ситуация по структуре депозитов в банковской системе Украины: до ноября 2002 года Украина находилась в группе стран, у которых доля срочных депозитов в общем объеме составляла менее 30%, однако переход к числу стран с высоким удельным весом срочных вкладов (60 – 70%) не может характеризовать проблему ресурсного обеспечения экономики стабильными и «длинными» ресурсами как решенную. Следовательно, превалирование в структуре депозитного портфеля

срочных депозитов не может расцениваться как однозначная и единственная характеристика его стабильности.

Анализ волатильности депозитов еврозоны показал, что в некоторых странах Европейского союза (Греции, Италии, Франции) отмечается тенденция роста удельного веса срочных депозитов, как видно на Рисунке 1. Так, в Греции за 2007 – 2012 гг. произошло увеличение удельного веса срочных депозитов на 7,3% (с 52,9% до 60,2%) и снижение доли депозитов по требованию (с 47,12% до 39,76%), что свидетельствовало о большей нестабильности депозитов по требованию. В Италии в 2007 – 2012 гг. высокие значения удельного веса депозитов до востребования (91,1 %) имели тенденцию постоянного снижения до уровня 69,9 % (изменение составило 21,23%), при этом доля срочных депозитов значительно возросла с 8,9 % до 30,1 %. Во Франции также отмечается рост доли срочных депозитов на 7,5% (с 50,9% до 58,4%) с одновременным снижением удельного веса депозитов до востребования (с 49,09% до 41,56%).

Однако на фоне локализованной тенденции роста доли срочных депозитов в большинстве стран Европейского Союза (Австрии, Бельгии, Германии, Ирландии, Испании, Люксембурге, Нидерландах, Финляндии) в некоторых странах присутствует тенденция роста депозитов до востребования, что отражено в Таблице 2.

Таблица 2: Страны с общей тенденцией изменения структуры депозитов

	Депозиты по требованию	Срочные депозиты	Краткосрочные депозиты	Долгосрочные депозиты
ЕЦБ	рост	снижение	снижение	рост
Германия	рост	снижение	снижение	<i>const</i>
Испания	рост	снижение	снижение	рост
Нидерланды	рост	снижение	снижение	рост
Финляндия	рост	снижение	снижение	рост
Австрия	рост	снижение	снижение	рост
Бельгия	рост	снижение	снижение	рост
Люксембург	рост	снижение	снижение	<i>незначительное снижение</i>
Ирландия	рост	снижение	снижение	рост
Украина	незначительный рост	незначительное снижение	<i>рост</i>	<i>снижение</i>

Источник: Расчеты авторов

Как показывают последние исследования А.Вожжова (ВОЖЖОВ А. 2006), И. Волошина (ВОЛОШИН И., 2002), С.Ахлсведе и Я.Шилдбаха (AHLWEDE S., SCHILDBACH J., 2012), Ю. Абакаевой и Ю. Глисович-Мезирес (АБАКАЕВА J., GLISOVIC-MEZIERES J., 2009), др. ученых, стабильность банковских депозитов определяется многими факторами и условиями деятельности банка, но в меньшей степени условиями депозитного договора.

Полученные аналитические данные подтверждаются проведенной оценкой (AHLWEDE S., SCHILDBACH J., 2012), которые отмечают, что депозиты частного сектора являются более стабильными, чем другие обязательства. Причем с началом финансового кризиса летом 2007 года депозиты компаний, банков и, что удивительно, домохозяйств, показали самую низкую степень волатильности.

Таким образом, банковская система отражает финансово-экономическое состояние страны, первой реагируя как подъем экономики, так и на ее приближающийся спад, что в свою очередь увеличивает волатильность банковских ресурсов, в т.ч. депозитов. В тоже время элементы нестабильности в деятельности банков могут вызвать замедление экономического роста и в целом изменить перспективы развития экономики. Эти два процесса органично связаны и взаимообусловлены.

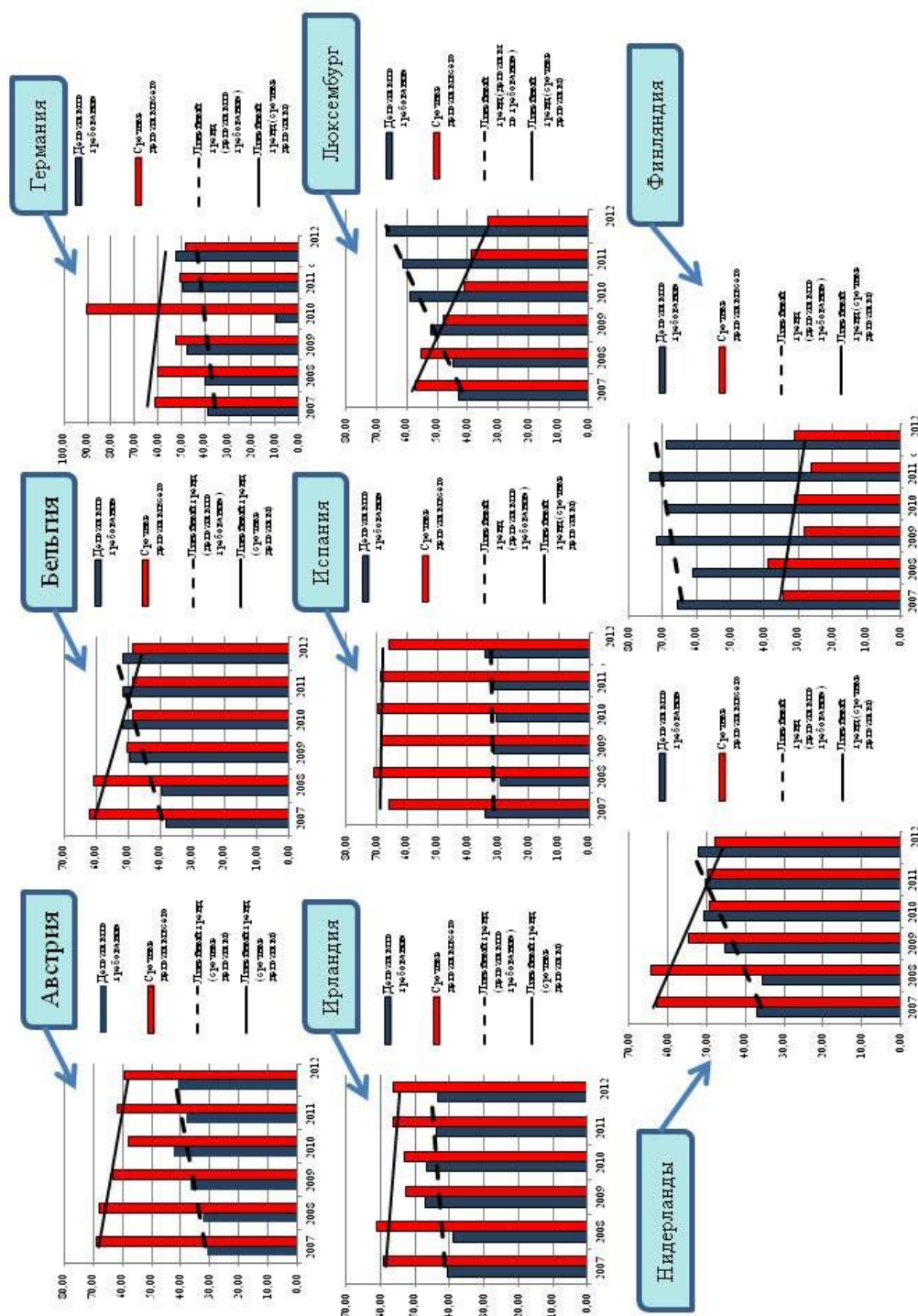


Рисунок 1: Динамика и структура депозитов стран ЕС за 2007 – 2012 гг.
Источник: Расчеты авторов

3 МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ СТАБИЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ ДЕПОЗИТОВ УКРАИНЫ И СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Банковская система отражает финансово-экономическое состояние страны, первой реагируя как подъем экономики, так и на ее приближающийся спад, что в свою очередь увеличивает волатильность банковских ресурсов, в т.ч. депозитов. В тоже время элементы нестабильности в деятельности банков могут вызвать замедление экономического роста и в целом изменить перспективы развития экономики. Эти два процесса органично связаны и взаимообусловлены.

Достоверный вывод о стабильности банковских депозитов может быть получен при условии анализа всей совокупности свойств депозитов, а также условий и факторов, оказывающих влияние на их стабильность: макроэкономических, микроэкономических, институциональных, социально – политических, культурологических и др. В рамках статьи исследования ограничиваются анализом воздействия макроэкономической составляющей, которая отражается показателем ВВП.

Временной ряд значений такого макроэкономического показателя, как валовой внутренний продукт, несет в себе достаточную информацию о кризисных проявлениях в экономической системе любой страны, или группы стран. Момент начала снижения величины ВВП может говорить о том, что начинается рецессия, преодоление которой может затянуться на годы. Однако помимо общих трендов, заключенных во временном ряде, более полную характеристику кризисных процессов могут дать показатели динамики макроэкономических показателей, таких как скорость и ускорение (скорость скорости) изменения значений этих показателей. Соединение скорости и ускорения в одной аналитической зависимости позволит получить более полную картину процесса.

Обозначим D – депозиты; Q – ВВП, тогда скорость изменения депозитов, рассчитываемая как безразмерная величина, имеет вид (ГРИНЬКО Е.Л., ХОХЛОВ В.В., 2013):

$$V_D = \frac{\dot{D}}{D}, \quad (1)$$

где: V_D – релятивная скорость депозитов.

$\dot{D} = \frac{dD}{dt}$ – производная по времени, т.е. физическая скорость изменения депозитов. Аналогичный показатель для валового ВВП – релятивная скорость ВВП:

$$V_Q = \frac{\dot{Q}}{Q}, \quad (2)$$

где: $\dot{Q} = \frac{dQ}{dt}$ – физическая скорость изменения ВВП.

Для валового внутреннего продукта, как определяющего показателя, введем еще понятие релятивного ускорения A_Q , которое отражает интенсивность изменения релятивной скорости:

$$A_Q = \frac{\ddot{Q}}{|V_Q|}, \quad (3)$$

где: $\ddot{Q} = \frac{d\dot{Q}}{dt}$ – физическое ускорение изменения ВВП. Знак абсолютной величины необходим для случая, когда происходит падение ВВП и скорость имеет знак минус, который также должно иметь и ускорение (для физического ускорения это выполняется автоматически).

Тогда чувствительность временных изменений депозитов в зависимости от динамических характеристик изменений ВВП определяется по формуле (ГРИНЬКО Е.Л., ХОХЛОВ В.В., 2013)

$$V_D = \alpha V_Q + \beta A_Q \quad (4)$$

где: α и β – коэффициенты пропорциональности, подлежащие оценке.

Графики релятивных скоростей ВВП и депозитов для стран ЕС и Украины приведены на Рисунке 2.

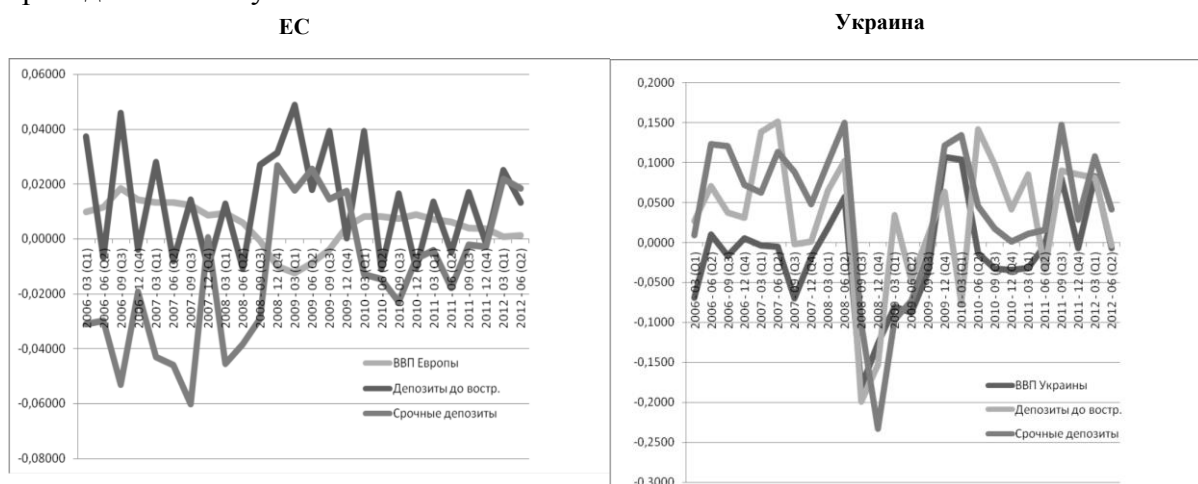


Рисунок 2: Релятивные скорости валового внутреннего продукта и депозитов ЕС и Украины

Источник: Гринько Е.Л., Хохлов В.В., 2013

Обострение кризиса и в Европе и в Украине, определяемое переходом релятивной скорости ВВП в отрицательную область, началось в третьем квартале 2008 г. Рисунок 2 отражает разные тенденции в чувствительности депозитов к динамике ВВП в Европе и Украине: в Европе с началом обострения кризиса отмечается переход релятивной скорости и срочных депозитов, и депозитов до востребования в положительную область (т.е. европейцы «спасали» свои деньги в банках), а в Украине, напротив, отмечается массовый отток депозитов как срочных, так и до востребования.

Аналогичным образом построим математические зависимости, отражающие релятивные скорости ВВП и депозитов отдельных стран. Данные полученных расчетов представлены на Рисунке 2.

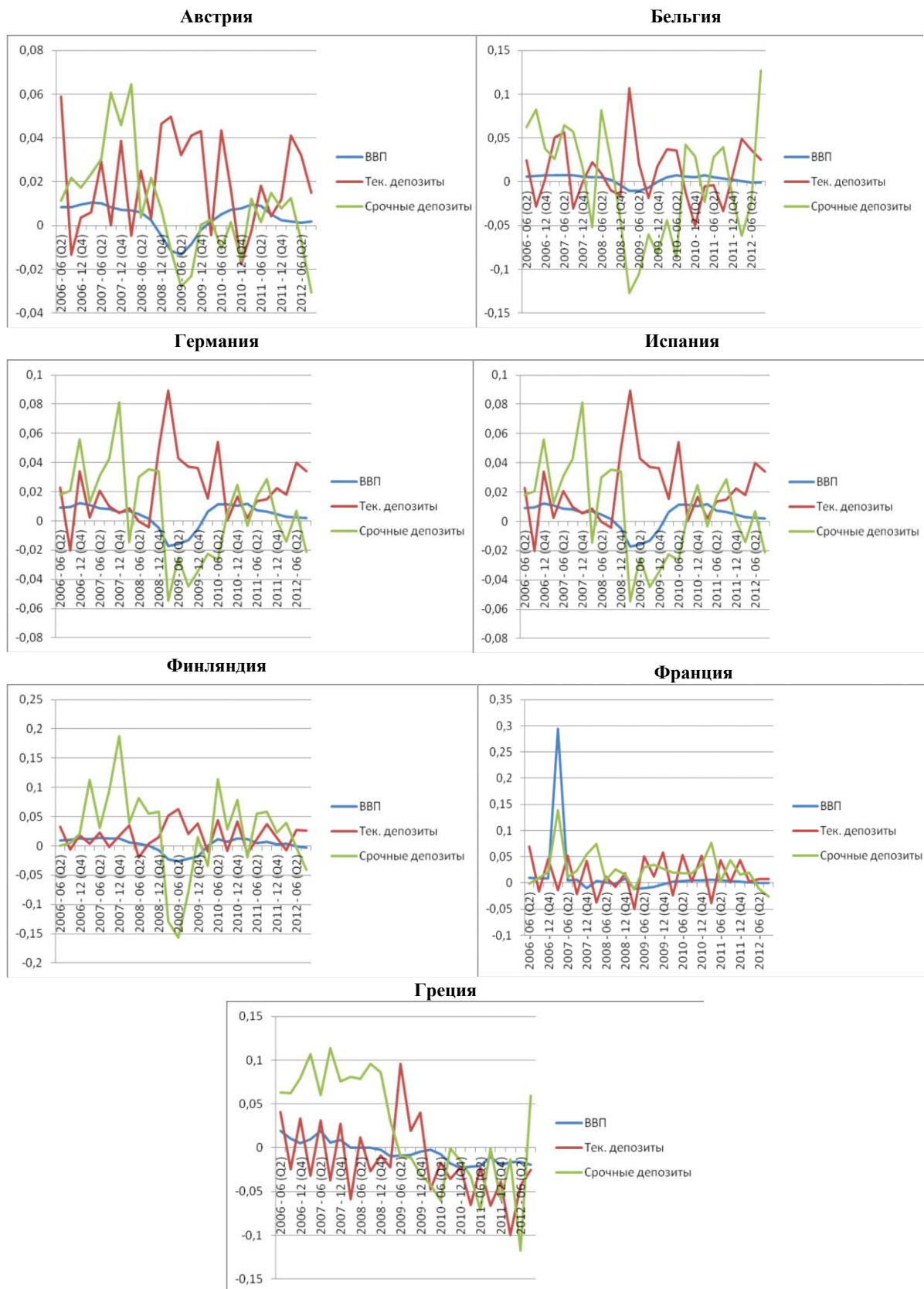


Рисунок 3: Релятивные скорости валового внутреннего продукта и депозитов стран ЕС

Источник: рассчитано авторами

На графиках релятивных скоростей ВВП всех стран видно резкое падение на промежутке 4-й квартал 2008 г. – середина 2009 г. Однако релятивные скорости текущих срочных депозитов разных стран имеют особенности. Так, с падением релятивной скорости ВВП у большинства стран наблюдается увеличение релятивной скорости текущих депозитов, в то время как релятивная скорость срочных депозитов падает. Однако это наблюдение не относится к Италии. У этой страны с падением ВВП наблюдается рост депозитов. Характерными являются графики релятивных скоростей Греции, где наблюдается долговременное снижение релятивной скорости ВВП и срочных депозитов. Релятивная скорость текущих депозитов на пике кризиса резко возросла, однако, с 2009 г. она приобрела тенденцию к снижению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что в большинстве стран ЕС присутствует тенденция стремительного роста доли депозитов до востребования и снижения удельного веса срочных депозитов, в том числе в период последнего финансового кризиса 2008 - 2009 гг., что характеризует большую волатильность срочных депозитов в сравнении с депозитами до востребования. При этом релятивные скорости депозитов (как срочных, так и до востребования) и ВВП европейских стран имеют разные знаки, что означает увеличение притока депозитов в случае снижения ВВП. Украина характеризуется противоположной тенденцией.

REFERENCES

- Abakaeva J. Are Deposits a Stable Source of Funding for Microfinance Institutions? [Электронный ресурс] / Abakaeva J., J. Glisovic-Mezieres // Microfinance paper wrap-up. – CGAP: Washington, June 2009. – p.1-4 // режим доступа: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.34819/SmallBalanceDeposits_TechNote.pdf
- Ahlswede S. Poised for a comeback: Bank deposits. Why banks should bank on savings accounts after all [Электронный ресурс] / S. Ahlswede, J. Schilbach // Deutsche Bank Research. - 2012. - May 2 // режим доступа: <https://www.dws-investments.com/EN/docs/research/Poised-for-a-comeback-Bank-deposits.pdf>
- Вожжов А. П. Процессы трансформации банковских ресурсов: Монография [Текст] / А.П. Вожжов / – Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2006. – 339 с. - ISBN 966-7473-88-0
- Волошин І. Відносний ризик відпливу коштів з банківських рахунків [Текст] / І Волошин // Вісник НБУ. – 2004. - №7. – С. 6 – 9.
- Волошин І. Рішення дилеми “ліквідність - дохід” для банківських ресурсів з логнормальним розподілом [Текст] / І. Волошин, Я. Волошина // Банківська справа. – 2002. - №6. – С.39 – 42.
- Гринько Е.Л., Хохлов В.В. К вопросу оценки стабильности банковских депозитов в условиях нестабильности экономики [Текст] / Е.Л. Гринько, В.В. Хохлов // Бизнес – информ. – 2013 - № 8. – С. 106-110.

Автор:

доцент, Гринько Елена, канд.эконом. наук

кафедра «Финансы и кредит»

Севастопольский национальный технический университет

99053 Россия, Крым, г. Севастополь, вул. Университетская, 33

СевНТУ, кафедра «Финансы и кредит»

e-mail: elena@iacom.com.ua

доцент Хохлов Владимир, канд.техн. наук,

кафедра «Финансы и кредит»

Севастопольский национальный технический университет

99053 Россия, Крым, г. Севастополь, вул. Университетская, 33

СевНТУ, кафедра «Финансы и кредит»

e-mail: khokhlov_vv57@mail.ru

магистрант Чиркова Мария

кафедра «Финансы и кредит»

Севастопольский национальный технический университет

99053 Россия, Крым, г. Севастополь, вул. Университетская, 33

СевНТУ, кафедра «Финансы и кредит»

e-mail: chircova_92@mail.ru

Reviewers:

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

prof. Ing. I. A. Družinina, CSc.

SYSTEMATIZACE PROCESU V OBLASTI DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ ZA ÚČELEM EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

PROCESS SYSTEMATIZATION IN THE AREA OF SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIPS FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF COSTS

František Janáč - Martin Pernica

Abstract

Purpose of the article This paper focuses on the companies who reach medium size and furthermore are growing, they face the situation that with their growth effectiveness of the company is not same as before. Costs are not always as much effective as when the company was small and usually management had clear view about the processes. When company gets bigger this clear view is lost and management must delegate their responsibility to lower management level to release their time for more strategic work. Management and informatics in nowadays plays one of the key roles against the competitions. This moved the business with efficiency completely elsewhere than with old manual systems as well as it reduce administrative cost. This article deals with process systematization in the area of supplier-customer relationship for the effective costs management within management accounting in field of companies operating within Gas industry focused on procurement.

Methodology/methods This paper use general scientific methods for example source comparison, several types of analyses etc. These methods will be use within this paper either for input analyses, comparison and in final clarify results.

Scientific aim is to present on example results of cost reduction by implementing procedures for managing procurement process. And process systematization in the area of supplier-customer relationship for the effective management of costs within management accounting in field of companies using theoretical and practical knowledge.

Findings Part of the process-oriented approach within the SCR should be monitoring of the progress of the indirect costs, reducing fixable costs and managing costs reporting within managerial accounting. Administration and management in procurement enable to reduce internal and external costs in purchasing, creation standardized processes in accordance with the requirements of internal audits, ensuring transparency of processes and improving the quality and efficiency of lean-processes in procurement.

Conclusions As result of this article is importance of realization of process systematization in area of supplier-customer relationship for the effective cost management by using certain processes especially in procurement within company. By using these process systematization can company reduce costs especially in procurement field. If it is used properly cost saving can be reached and effectiveness of the company can grow.

Keywords: Cost reporting, Indirect costs, Procurement, Processes, Supplier-Customer Relationship (SCR)

JEL Classification: D83, M19

ÚVOD

V důsledku globalizace se výrazně mění pro naše podniky tržní podmínky. Roste potřeba hlouběji poznávat konkurenční vztahy, vytvářet organizační struktury, v nichž je podporováno systémové myšlení, budovat intelektuální kapitál. (Myšková, 2008)

V současnosti dochází k nárůstu významu nákupu v podniku jako potenciálního zdroje při hledání úspor, což významně ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Podniky v minulosti kladly důraz na zlepšování výsledků prodeje formou marketingových kampaní, zajištěním lepších poprodejních služeb a servisu. Později se pozornost přesunula na zvyšování kvality výroby a optimalizaci procesů v podniku. (Lukoszová, 2004) Hledání úspor na straně vstupů sehrává významnou úlohu v případě podniků s nižší přidanou hodnotou, u kterých vstupy tvoří výraznou část celkových nákladů na výsledný produkt. Úspěch je v tomto ohledu podmíněn detailní znalostí nákupních procesů, úzkými vazbami na dodavatele a dlouhodobou spoluprací se stabilními obchodními partnery. (Janáč, 2009)

Nákupní proces nespočívá pouze ve sjednávání nižších cen vstupů. Je spíše hledáním strategických partnerů, rozбором nákupních procesů a volbou vhodné strategie nákupních při práci s dodavateli. (Wöhe, 1995)

Firmy působící v plynárenském odvětví, které se zabývají přepravou, distribucí nebo skladováním plynu, jsou charakteristické tím, že disponují stabilním zázemím. Důležitým se tak pro ně stává právní prostředí a personální obsazení, které hraje v poslední době velkou roli. Hospodářskou stabilitu společností ohrožuje fluktuace pro chod podniku klíčových zaměstnanců. Tento jev má pro podnik několik negativních rysů a přináší s sebou značné náklady. Kromě administrativních nákladů spojených s rozsáhlou agendou vyplývajících z pracovněprávních vztahů přináší náklady, které se pohybují v rozmezí 25 – 200% roční mzdy tohoto zaměstnance. Uvedené závisí na pozici, kterou zaměstnanec vykonával. (Branham, 2004) Např. průměrná hrubá mzda servisního inženýra činí 30 489,- CZK, to představuje náklad pro zaměstnavatele při jeho odchodu ze společnosti 365 868,-CZK. (LIGHTHOUSE TOWERS, 2014) Uvedené náklady jsou spojené zejména se ztrátou know-how, které přinášel odcházející zaměstnanec společnosti. Při odchodu z firmy bývala předávána svěřená agenda vedoucímu pracovníkovi. To v praxi znamenalo omezení se na předání pouze otevřených případů. Zaměstnanec však již nepředával svoje know-how, tzn. způsob výkonu svěřené práce. Některé podniky usilovaly o zavedení systému řízení ISO 9001. Tento způsob řízení byl pouze na obecné úrovni z pohledu úseků (nejvyšší stupeň řízení). Obvykle nezahrnoval dílčí postupy, např. na úrovni specializovaného oddělení. Uvedené mělo za následek, že si nový pracovník nemohl dostatečně osvojit agendu svého předchůdce a seznámil se pouze s obecně známými fakty. Pokud by existoval systematizovaný proces informačních toků i pro dílčí oddělení, firma by minimalizovala vlastní náklady na zaškolení nových pracovníků a dále pak zvýšila produktivitu práce společně s minimalizací reklamačních řízení způsobených zejména nedostatečnou informovaností nových pracovníků.

Snižování nákladů podniku je přitom základním předpokladem pro jeho přežití v dnešním vysoce konkurenčním globalizovaném prostředí. Snaha o snižování nákladů předpokládá jejich identifikaci, užití vhodného členění a sledování vývoje. Řízení nákladů přitom nespočívá ve snaze o pouhé snižování nákladů, ale dlouhodobé řízení nákladových položek na základě informací získaných z manažerského účetnictví.

1 CIEĽ A METODIKA

Hlavním cílem příspěvku je presentovat postupy směřující k systematizaci procesu v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, dále jen „DOV“ za účelem efektivního řízení nákladů.

Príspevok pojednáva o zmenách v pojetí nákladovém řízení v rámci DOV. Na konkrétních příkladech budou presentovány změny, které mohou přinést snížení nákladů při aplikaci systémového přístupu v rámci DOV.

Při zpracování příspěvku byly užity níže uvedené vědecké metody. Analýzu lze vymezit jako myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Hlubší poznání dílčích částí umožní lépe poznat jev jako celek. Analýza předpokládá, že v každém jevu je určitý systém a platí určité zákonitosti. Cílem analýzy je pak tento systém, tj. jeho jednotlivé rozhodovací prvky a jejich vzájemné vazby poznat a odhalit zákonitosti fungování systému. (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2002)

V příspěvku bude užita analýza vztahová, klasifikační a systémová. (Ochrana, 2009) Vztahová analýza bude užita pro hledání závislosti výše nákladů a objednávanému množství produkčních vstupů. Klasifikační analýza bude užita identifikovat rozdíly v posunu směrem k procesnímu řízení v rámci DOV.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

2.1 Teoretická východiska problematiky

Informace sama o sobě však nemá skutečnou hodnotu. Její hodnota spočívá v hodnotě změny, která nastane v důsledku rozhodnutí, založeném na této informaci. (Bělohlávek, 2001)

Znalosti jsou rozsáhlejší než data nebo informace; jsou to vědomosti získané zkušeností. (Collison, Parcell, 2005)

Znalostní podnik je organizace založená na znalostech operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy. (Truneček, 2003)

Posun v paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostní je vyvolán novým systémem tvorby bohatství, založeným na znalostech. Tato skutečnost vyvolává bouřlivý rozvoj informačních technologií a urychlila proces globalizace. Klasické principy fungování se postupně mění a vytvářejí se principy nové. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí, učící se podnik) a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků. (Truneček, 2003)

Globalizace změnila náhled na původní teritoriální rozdělení trhu. Vysoce konkurenční prostředí vytváří tlak nejen snižování cen výrobků a služeb, ale i na změny v přístupu řízení podniku. Základ pro zvyšování efektivity podniku a udržení jeho postavení na trhu, spočívá ve zlepšení chodu v rámci podniku. Podnikové klima ovlivňuje řízení podniku. Řízení lze vymezit jako proces, při kterém řídicí systém ovlivňuje řízení, a jehož obsah se vyznačuje funkcemi, které tento proces naplní.

Mezi základní funkce řízení patří:

- funkce plánovací
- funkce organizační
- funkce kontrolní

Funkce informační a komunikační spojují všechny součásti systému řízení. (Šoljaková, 2003)

Náklady v účetnictví

Efektivní řízení nákladů je podmíněno zejména jejich podrobným členěním. Ve vztahu k procesně orientovanému řízení je významné kalkulační členění nákladů. Z hlediska tohoto členění je možné rozlišovat náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou náklady, které souvisí přímo s konkrétním druhem výkonu, dají se zjistit přesně na jednotku výkonu. (SYNEK, 2003) Přímé náklady se identifikují snadněji v porovnání s nepřímými. Součástí přímých nákladů jsou náklady jednicové, které vznikají konkrétním druhem výkonu. Nepřímé náklady se váží na několik druhů výkonů. Jejich efektivní plánování je obtížné, protože neexistuje jednoznačný vztah mezi těmito náklady a přímým objemem výkonů. (Král, 2002) Celá řada režijních nákladů je nákladů nepřímých. Zahrnuje více druhů výkonů. Přiřazování takových nákladů probíhá na základě rozvrhových základů. Řízení režijních nákladů a jejich kontrola je mnohem obtížnější v porovnání s řízením nákladů jednicových. Jak již bylo zmíněno, podíl režijních nákladů na celkových roste a obtížně se vyjadřuje prospěch spotřebované režie. (Pernica, 2013) Na nárůstu podílu režijních nákladů se podílí zejména náklady na administrativu a správu.

2.2 SPOLEČNOST RWE

Společnost RWE patří mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Vzhledem odborným znalostem v oblasti produkce ropy, zemního plynu a hnědého uhlí, výstavby a provozu konvenčních elektráren a elektráren na bázi zdrojů obnovitelné energie, obchodu s komoditami, přepravy a prodeje elektřiny a plynu pokrývá celý energetický hodnotový řetězec.

Společnosti RWE v ČR řídí společnost RWE Česká republika, jejíž hlavní činností je obchodování se zemním plynem a elektřinou. RWE Česká republika je součástí RWE East.

RWE v ČR tvoří čtyři regionální distribuční společnosti: RWE Energie (bývalá Západočeská plynárenská, Středočeská plynárenská a Severočeská plynárenská), Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská. K oddělení přepravy zemního plynu od těchto společností došlo k 1. lednu 2007.

Velkoobchodem s energiemi se zabývá společnost RWE Supply & Trading CZ, která vznikla 1. ledna 2013.

Regionální distribuční společnosti se tak staly obchodníky s touto komoditou, zatímco společnosti nesoucí ve svém názvu „Net“ - RWE GasNet (bývalá STP Net, SČP Net a ZČP Net) JMP Net, SMP Net a VČP Net – zajišťují distribuci zemního plynu. (RWE, 2013)

2.3 POPIS DOSAVADNÍHO STAVU

V dnešní době je nutné mít hardwarovou podporu, tedy kvalitní počítačovou síť, která je schopna poskytnout dostatečnou kapacitu k implementaci programů a uchování dat, které jsou do systému vloženy. RWE využívá několik na sobě nezávislých nástrojů, které jsou schopny poskytnout pro daný účel relevantní informace.

Informační systém skupiny RWE v ČR se skládá z technických a programových prostředků výpočetní techniky (servery, osobní počítače, aktivní a pasivní prvky počítačových sítí, periferie, operační systémy, databázové systémy, aplikační a kancelářský software).

Součástí informačního systému jsou také závazné postupy řízení jeho rozvoje, správy, údržby, provozování, užívání a krizového řízení, jejichž popis je součástí interní dokumentace mezi členy skupiny RWE v ČR a poskytovatelem IT služeb.

DOV v současnosti nejsou řízeny stejným způsobem pro všechny oblasti, které RWE poptává. Je obvyklé, že dodavatel nekomunikuje s jedním zástupcem odběratele, ale s

několika zástupci – více jak pěti osobami. Dodavatel tak např. komunikuje s více zástupci nákupního oddělení, techniky, odbornými specialisty a lokálními pracovníky. Tento způsob komunikace způsobuje získání nejednotných požadavků na dodávané výrobky a služby.

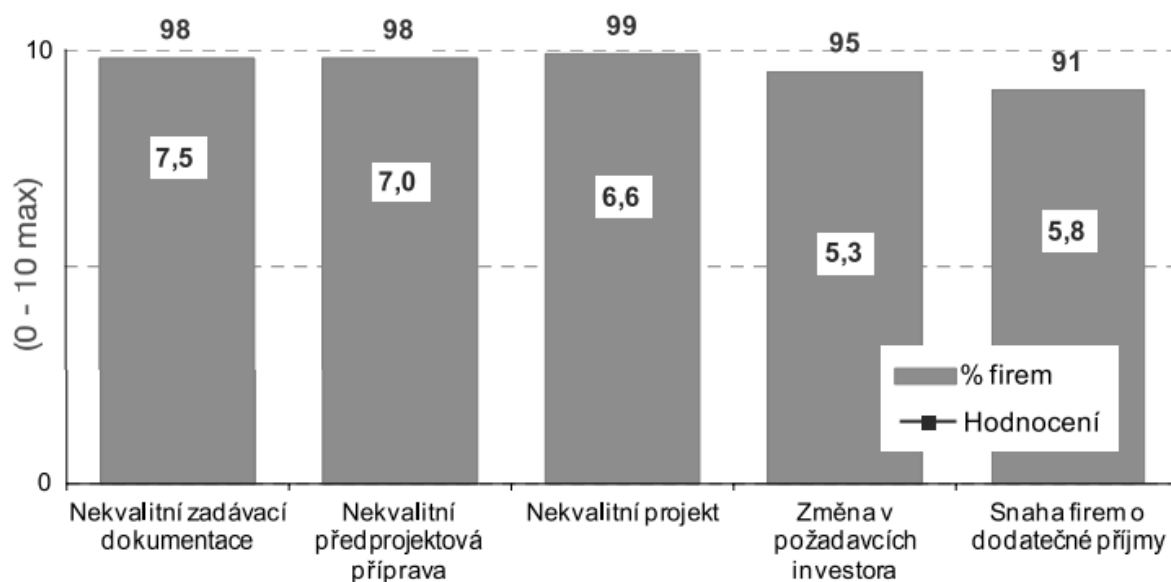
Z hlediska hospodárnosti celého procesu je tento přístup k DOV značně neefektivní. Ne ve všech případech probíhá dobře vzájemná komunikace mezi pracovníky na straně odběratele, což vyvolává nárůst nákladů, zejména pak podílu vícenákladů na nákladech celkových. Pokud by existovala jediná komunikační vazba mezi dodavatelem a odběratelem, došlo by k poklesu podílu vícenákladů na nákladech celkových až o 20%.

Nesystémový přístup v rámci DOV tak spočívá zejména ve špatné komunikaci pracovníků

a přípravě pracovníků odběratele.

Uvedený problém lze presentovat na příkladu stavebních zakázek, který tvoří významnou součást plynárenských objektů.

Podle kvartální analýzy českého stavebnictví zpracované poradenskou společností KPMG existují níže uvedené důvody pro vznik vícenákladů (uvedené v grafu 1) a potvrzují stanoviska autorů příspěvku.



Graf 1: Hlavní důvody vzniku vícenákladů

Zdroj: podle KPMG, 2014

K dosažení efektivity snižováním nákladů by bylo vhodné v rámci společnosti implementovat procesně orientované řízení. Podniky, které akcentují řízení nákladů, bývají odolnější vůči rizikům spojených s konjunkturou a obchodním rizikům. V období růstu se v podnicích vývoj nákladů obvykle příliš nesleduje. Management se orientuje na odbyt a hledání nových zákazníků na nových trzích. Za těchto okolností dochází ke vzniku potenciálních problémů v ekonomice podniku, zejména nárůstu administrativních nákladů způsobených s nárůstem dodacích lhůt a reklamací, nárůstu podílu mzdových nákladů a nárůstu nepřímých nákladů.

Snižování celkových nákladů a dosažení kontrolovaného růstu podílu režijních nákladů na nákladech celkových napomáhá manažerské účetnictví, které umožňuje porovnávat náklad s výkonem vyjádřený ve finančních i technických jednotkách. Náklady vyjádřené ve finančních jednotkách vykazují v těchto případech růst, v technických jednotkách v případě, že firma přechází na úsporné technologie, mohou tyto náklady klesat. Podobně je tomu i v případě mzdových nákladů. Prostřednictvím porovnání efektivnosti

vyjádřené v technických jednotkách s efektivností vyjádřenou v jednotkách finančních a v porovnání nákladů a výkonů v technických a finančních jednotkách tak manažerské účetnictví může podávat informace o tom, zda příslušný výkon či výrobek má ještě smysl poskytovat, resp. vyrábět. (Pernica, 2013)

2.4 NÁVRH ŘEŠENÍ

V následující kapitole autoři představí systémový přístup v rámci DOV, jehož aplikace přispívá ke snižování nákladů. Oblast nákupu má významný vliv na výsledky skupiny RWE. Nezbytnými podmínkami z hlediska přidané hodnoty, kterou oblast nákupu ve skupině RWE vytváří, je jednotný postup činností na nákupním trhu, cílené spojování potřeb napříč skupinou a využívání optimalizovaných procesů a nástrojů.

Na podporu tohoto záměru je v rámci skupiny potřeba vytvořit jasný rámec. Kromě obecného porozumění oblasti nákupu je třeba transparentně vysvětlit role a odpovědnosti v rámci procesu nákupu. Z hlediska zajištění nejlepší možné podpory operativního podnikání v rámci skupiny RWE je třeba dosáhnout optimálního využívání zdrojů a know-how, stejně jako konkurenceschopné úrovně nákladů současně s vysokou kvalitou poskytovaných služeb.

Cílem správy a řízení v oblasti nákupu je úsilí o dosažení realizace úspor ve všech organizacích skupiny RWE, které se zabývají nákupem. K tomu je současně s minimalizací administrativní náročnosti nutné zvýšit kvalitu příslušného procesu a co nejefektivněji nastavit funkci spojování požadavků na úrovni centrálního nákupu skupiny RWE.

Procesní řízení je přístup ke zvyšování výkonnosti podnikových procesů a měl by zahrnovat:

- Definování procesů (standardizaci)
- Určení odpovědnosti za procesy
- Nastavení procesů v souladu se strategií a cíli společnosti
- Implementaci Best Practice
- Optimalizace a měření výkonnosti procesů a zpětné vazbě do řízení procesů

Na základě identifikace výše uvedených činností, je možné představit níže uvedený procesní model aplikovaný v rámci DOV viz. Obrázek 2.



Obrázek 2: Procesní model nákupu v RWE

Zdroj: vlastní zpracování podle RWE, 2013

Poznámka: Model je pouze orientační a obsahuje stěžejní milníky v průběhu procesu nákupu. **Součástí procesně orientovaného přístupu v rámci DOV by mělo být:**

Sledování vývoje režijních nákladů

V expandující společnosti je řízení nákladů mnohdy rozptýlené. Řešením je centralizace činností. V případě nákupu to znamená soustředění požadavků na dodávky materiálu a služeb a zavedení centralizovaného nákupu. Preference jednorázových velkých objednávek, které jsou lépe kontrolovatelné a u kterých je větší potenciál pro vyjednávání lepších podmínek.

Snižování fixních nákladů

V pozadí vysokých fixních nákladů stojí nejen investice do nových technologií, ale i zastaralé organizační struktury. Problém nastává v okamžiku, kdy dochází k poklesu objemu výroby, při zachování stále stejných fixních nákladů. Za růstem fixních nákladů přitom stojí většinou výrazný podíl nákladů režijních.

Vedení nákladového výkaznictví v rámci manažerského účetnictví

Uvedené znamená zejména vybudování evidence nákladů podle jejich druhů, místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik. Důležité je, aby údaje získané z nákladového výkaznictví poskytovaly managementu společnosti informace pro jejich řízení a kontrolu. Management, který usiluje o snižování nákladů, se neobejde bez údajů o struktuře nákladů, místě jejich vzniku a vztahu na jednotku produkce.

Správa a řízení v oblasti nákupu proto v rámci skupiny RWE sleduje následující hlavní cíle:

- Snižování externích i interních nákladů v oblasti nákupu.
- Vytváření standardizovaných procesů v souladu s požadavky interních auditů.
- Zajišťování transparentnosti procesů, struktur, organizací a objemů nákupu.
- Zvyšování kvality a efektivity zeštíhlováním procesů v oblasti nákupu.
- Jasná definice rozhodovací pravomoci a její implementace v rámci procesu nákupu.
- Spojování strategického know-how a pravomocí v oblasti nákupu.

Nedílnou součástí systémového řízení je sledování efektivity implementace zaváděných postupů. S ohledem na to, je nutné nastavit klíčové ukazatele výkonnosti Key Performance Indicator, KPI (PARMENTER, 2010), které budou v určitých časových intervalech sledovány a vyhodnocovány.

Součástí systémového řízení je zavedení způsobů měření, formy prezentace i termínu a období pro zjišťování klíčových ukazatelů výkonnosti užívaného na všech úrovních řízení ve společnosti.

Koncepční návrh systému řízení vztahů se strategickými dodavateli:

- Určení významných dodavatelů společnosti a způsob jejich řízení.
- Užití významných prvků včetně jejich vzájemných vazeb tvořících řetězec DOV.
- Vymezení procesu řízení vztahů s dodavateli. Výběr, přístup a hodnocení významných dodavatelů.
- Stanovení jednotných hodnotících kritérií.
- Předpoklady dalšího vývoje a optimalizace systému řízení vztahů se strategickými dodavateli a zavádění harmonizovaných procesů, metod a nástrojů.

Určení key account manažerů pro strategicky významné dodavatele:

- Stanovení úkolů a pravomocí key account manažera.
- Vymezení strategického dodavatele jakožto klíčového obchodního partnera (key account).
- Určení odpovědností, jmenování key account manažera pro vybrané dodavatele.
- Urovnání konfliktů a finální rozhodnutí o přidělení odpovědností v případě interferencí mezi nákupem produktových skupin (product group procurement) a nákupem v rámci projektů (project procurement).

- Rozhodování v případě konfliktů.
- Přiřazení k nákupu produktových skupin, resp. k nákupu v rámci projektů
- Přiřazení úkolu na základě pravidel dohodnutých v rámci funkční analýzy.
- Přiřazení příslušných postupů ve vztahu k nákupu produktových skupin a nákupu v rámci projektů.
- Rozhodování v případě konfliktů a otevřených postupů.

Modelový příklad aplikace procesního přístupu, který vychází z praktické zkušenosti společnosti RWE. S ohledem na citlivost dat, jsou zkušenosti převedeny do níže uvedeného příkladu: Investice do stavebního plynárenského objektu podle grafu 1.

Tabulka 1: Náklady při použití nesystémového přístupu

Popis	Hodnota zakázky v %	Hodnota navýšení v %	Celkem v %
Nekvalitní zadávací dokumentace	100	9	134
Nekvalitní předprojektová příprava		5	
Nekvalitní projektová dokumentace		7	
Dodatečné požadavky odběratele		13	

Zdroj: vlastní zpracování

Při použití nesystémového přístupu dochází k navýšení nákladů vlivem nepřesně formulovaných požadavků v zadávací dokumentaci a špatné komunikace pracovníků. Časová indispozice pracovníků se projevuje na nekvalitní projektové přípravě, což vede k nekompletní a mnohdy i chybné projektovou dokumentaci. Dodatečně vznikají další požadavky v průběhu realizace, což taktéž vede k vícenákladům.

Tabulka 2: Náklady při použití systémového přístupu (předpoklad)

Popis	Hodnota zakázky v %	Hodnota navýšení v %	Celkem v %
Nekvalitní zadávací dokumentace	100	4	117
Nekvalitní před projektová příprava		3	
Nekvalitní projektová dokumentace		5	
Dodatečné požadavky odběratele		5	

Zdroj: vlastní zpracování

Aplikací systémového přístupu nejsou plně odstraněny výše uvedené problémy, ale je možné snížit určité nedostatky. Obecně je možno uvést, že vlivem aplikace procesního modelu dojde oproti nesystémovému přístupu ke snížení vícenákladů na polovinu. O těchto vícenákladech je možno hovořit jako úspoře, která vznikla zavedením systému.

Využití systémového přístupu ve vztahu k snížení nákladů potvrzuje i studie společnosti WITTE Automotive. (API, 2014)

ZÁVĚR

V příspěvku byl představen procesní model systémového řízení nákupu za účelem snížení nákladů. Model z oblasti řízení nákupu ve společnosti RWE standardizuje postupy používané v rámci tohoto procesu a umožňuje je sledovat a vyhodnocovat jejich význam.

V zájmu společnosti a to zejména pokud se jedná o nadnárodní koncern RWE, který má složitý systém řízení, je mapování stávajících procesů a jejich optimalizace na základě výsledků procesních auditů. Procesní řízení vnáší standardizaci do jednotlivých oblastí společnosti, a tím zefektivňuje funkčnost systému. Dochází k lepší komunikaci mezi zaměstnanci a manažery, což vede k pochopení řešených problémů. Z hlediska společnosti je to velkým přínosem, neboť jednotliví zaměstnanci disponují znalostmi, které v určitém rozsahu přenášejí do procesu a přispívají k jeho lepší funkčnosti ve vztahu k řešeným problémům.

LITERATURA

- API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o. *Snižování vícenákladů spojených s nekvalitou* [online] [cit. 15.02.2014] Dostupné na: <http://e-api.cz/page/71273.snizovani-vicenakladu-spojonych-s-nekvalitou/>
- Branham, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7
- Collison, CH. Parcell, G. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4
- Janáč, F. *Logistika, Logistické plánování ve firmách*. Bratislava: EUBA FPM, 2009. ISBN 978-80-225-2851-1
- KPMG. *Kvartální analýza českého stavebnictví* [online] [cit. 06.02.2014] Dostupné na: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2013/Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-Q3-2013.pdf.
- Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- Lighthouse Towers. *Platy* [online] [cit. 09.02.2014] Dostupné na: <http://www.platy.cz/platy/elektrotechnika-a-energetika/servisni-inzenyr>
- Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- Myšková, R. *Intelektuální kapitál a využití informací pro rozvoj podniku*. In *Firma a konkurenční prostředí 2008 - 3. část*. Brno: MSD, spol. s r.o., 2008. s. 500-507. ISBN 978-80-7392-022-7
- Ochrana, F. *Metodologie vědy: Úvod do problému*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 156 s. ISBN 978-80-246-1609-4.
- Parmenter, D. *Key Performance Indicators*. USA John Wiley & Sons, Inc. 2010. ISBN 978-0-470-54515-7.
- Pernica, M. *Valuation Based on the Historical Cost Principle and its Defects*. In *Proceedings of the 6th International Scientific Conference: Finance and the performance of firms in science, education and practise*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2013. s. 560-570. ISBN: 978-80-7454-246- 6.
- RWE [online] [cit.14.12.2013] Dostupné na: www.rwe.cz
- Synek, M. Sedláčková, H. Vávrová, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: VŠE – FPH. 2002.
- Synek, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515.
- Šoljaková, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1087-2.
- Taufer, I. Kotyk, J. Javůrek, M.. *Jak psát a obhajovat závěrečnou práci : bakalářskou, diplomovou, rigorózní, disertační, habilitační*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 40 s. ISBN 978-80-7395-157-3.

Wöhe, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. BECK, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

Autori:

Ing. et Bc. František Janáč

University of Pardubice,

Faculty of Economics and Administration, Institute of Economics, Czech Republic

Studentská 84, 532 10 Pardubice, Czech Republic

Phone: +420 777 349 300

e-mail: frantisek.janac@student.upce.cz

Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Brno University of Technology,

Faculty of Business and Management, Institute of Finance, Czech Republic

Kolejní 4, 612 00 Brno, Czech Republic

e-mail: pernica@fbm.vutbr.cz

Recenzenti:

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

doc. RNDr. Jaromír Baštinec, CSc.

VZDELÁVANIE A ROZVOJ AKO SÚČASŤ RIADENIA VÝKONNOSTI

EDUCATION AND DEVELOPMENT AS PART OF PERFORMANCE MANAGEMENT

Ladislav Jarina

Abstract

Purpose of the article The paper focuses on the issue of increasing enterprise performance through performance management system. The paper is based on the assumption that the base of each successful enterprise represents its employees, and to increase the long-term performance of enterprises it is necessary to ensure their further development. Therefore the paper presents the fundamentals of performance management throughout the process, with more detailed focus on learning and growth perspective. The article also highlights the contribution of staff training and development on their performance and the performance of enterprise.

Methodology/methods The presented results are based on research that was conducted over the period 2013 and 2014 in five selected financial enterprises. The research was conducted through electronic questionnaires, which involved employees and line managers of these enterprises.

Scientific aim The aim of this paper is to explore and to elucidate the issue of performance management and point out its usage in conditions of our enterprises. Employee training process was analysed in the tested enterprises.

Findings The paper presents practical findings in employee training and development in our enterprises. Based on these findings, measures were proposed to improve the previous managers' approach to training and staff development.

Conclusions The results of the research show that particularly large Slovak enterprises currently depend on the development of its employees and therefore they support the education. However, research has also pointed out several shortcomings in employee training. In particular, the identification of development needs and the correct choice of development programs. In order to streamline employee education, in the future it is necessary to improve these problems in areas of education.

Keywords: Performance Management, Balanced Scorecard, Training and Employee Development, Improvement of Work Performance

JEL Classification: O15

ÚVOD

Línioví manažéri dnes zohrávajú v riadení pracovného výkonu významnú úlohu. Byť manažérom už neznamená mať len pozíciu v rámci podniku, ale byť manažérom znamená mať určitú rolu resp. poslanie. Na jednu stranu sú manažéri kľúčom k udržaniu zamestnancov a napĺňaniu cieľov podniku, na stranu druhú sú aj dôvodom, prečo zamestnanci z podnikov odchádzajú. Línioví manažéri tak predstavujú významný faktor v zapájaní a podporovaní zamestnancov pri dosahovaní stanovených cieľov a budovaní produktívnej pracovnej atmosféry s vysokú mieru motivácie zamestnancov.

Toto si vyžaduje širšie chápanie manažmentu výkonnosti vrátane tradičných a nových pohľadov na vedomosti a zručnosti potrebné pre vykonávanie úloh manažéra. Využívaním moderných a integrovaných prístupov riadenia výkonu akými je napr. Performance manažment môže priniesť práve požadovanú výhodu v konkurenčnom prostredí.

1 RIADENIE VÝKONNOSTI

Armstrong definuje riadenie pracovného výkonu, ako strategický orientovaný a integrovaný proces, ktorý podnikom umožňuje, aby boli trvale úspešné a konkurencie schopné prostredníctvom neustáleho rozvíjania schopnosti jednotlivcov a tímov v podnikoch. (Armstrong, 2006)

Bacal riadenie pracovného výkonu pre zmenu zadefinoval ako neustály proces komunikácie prebiehajúci v partnerskom duchu medzi pracovníkom a jeho bezprostredným nadriadeným, zahrňujúci definovanie jasných očakávaní a dosiahnutie zhody, pokiaľ ide o prácu, ktorá sa má urobiť. (Bacal, 1999)

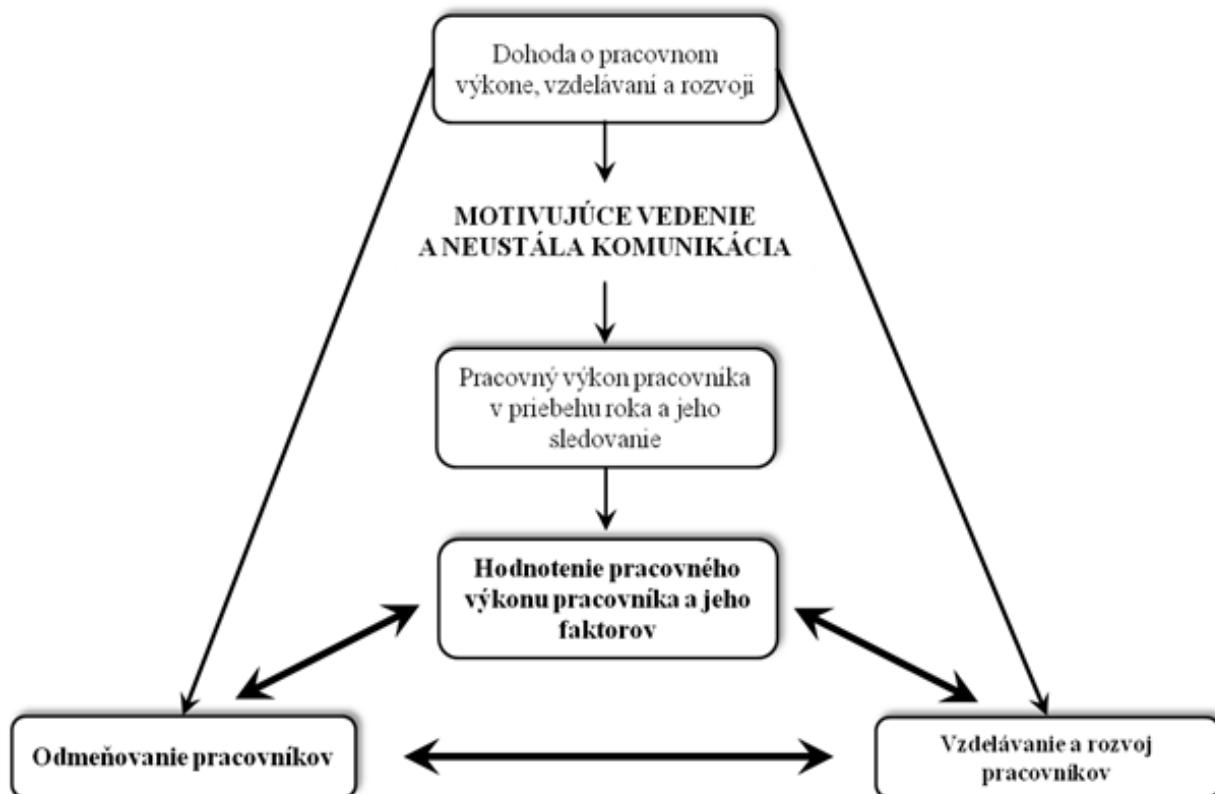
Cieľom príspevku je priblížiť problematiku riadenia výkonnosti, poukázať na spôsob jeho využívania v podmienkach našich podnikoch a zároveň priniesť návrhy na zlepšenie niektorých oblastí riadenia výkonnosti v záujme zvyšovania výkonnosti podnikov.

Performance manažment resp. riadenie výkonnosti pomáha zadefinovať výkon, rozvíjať vhodné nástroje na meranie výkonu a úspešne ich implementovať do svojej obchodnej stratégie. Zároveň umožňuje premietnuť a transformovať základné strategické priority, hodnoty a hlavne ciele organizácie do výkonu, resp. cieľov každého zamestnanca. Zavedenie takéhoto funkčného a efektívneho systému riadenia pracovného výkonu znamená prínosy vo viacerých aspektoch. Je preto kľúčové, aby manažéri nie len poznali nové moderné spôsoby riadenia pracovného výkonu ľudí, ale aby si ich čím skôr osvojili a zároveň efektívne uplatňovali v praxi. Performance manažment ako moderná metóda riadenia pracovného výkonu je v súčasnosti využívaná vo vyspelých štátoch na zvýšenie pracovného výkonu ľudí v podnikoch.

Riadenie výkonnosti predstavuje agilný systém založený na vzájomnej interakcii manažéra a zamestnanca do vzájomnej komunikácie, rozvoji pracovných schopností ľudí a ich následného plnohodnotného využitia pri plnení strategických cieľov podniku. Na vrchole toho všetkého pri efektívnom fungovaní riadenia výkonnosti je potrebné prepojiť výkonnosť ľudí priamo na výsledky a odmeny. Nasledujúca schéma znázorňuje princíp riadenia pracovného výkonu.

Ako z nasledujúcej schémy vyplýva riadenie výkonnosti je založené na dohode a nie na príkazoch, ako to môžeme často vidieť v praxi. Prístup založený na dohode vedie k lepšiemu využitiu schopností ľudí, čo sa následne pozitívne prejavuje v efektívnosti a výkonnosti jednotlivcov, tímu a konečnom dôsledku aj vo výsledkoch a konkurencie schopnosti celého podniku.

Na základe spomenutej dohody, resp. zmluvy dochádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja pracovníka, hodnotenia pracovníka a odmeňovania pracovníka. Ide v podstate o výraz zvyšujúcej sa participácie zamestnanca na riadení. (Koubek, 2009)



Obrázok 1: Riadenie pracovného výkonu

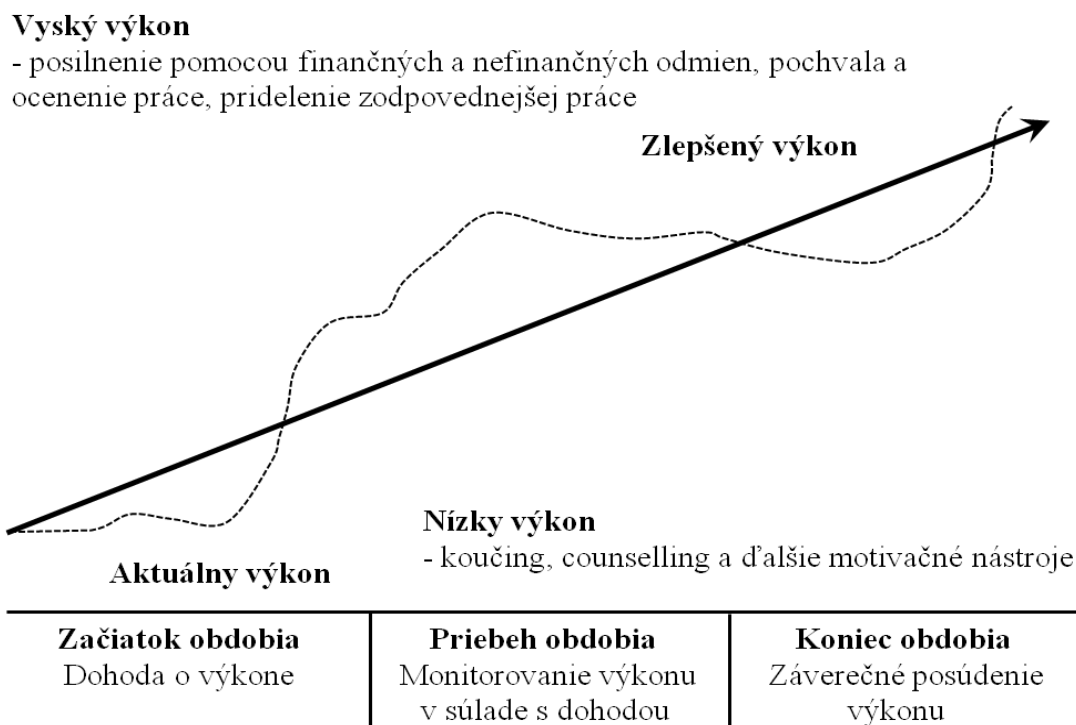
Zdroj: Jozef Koubek, 2004

Podstata riadenia výkonnosti zjednodušene povedané predstavuje zmenu kultúry podniku a zlepšovanie jeho celkových výkonov. Ak však pôjdeme hlbšie, tak zistíme, že riadenie výkonnosti je založené na všetkých ľuďoch, nie iba na manažéroch. Obidve skupiny sú spoločne zodpovedné za výkon a dosahované výsledky. Manažéri aj zamestnanci si tak musia byť vedomí, že všetko čo urobia prispieva k napĺňaniu celkovému významu podniku. Zlepšovanie výkonu podniku je založené na stanovení spoločných cieľov o znalostiach, schopnostiach a správaní o zlepšovaní pracovného výkonu a o plánoch osobného rozvoja. Ide teda o proces neustáleho zlepšovania pracovného výkonu jednotlivcov, tímov a podniku zameraný na budúcnosť a konkurencieschopnosť podniku. Zameriava sa preto na zlepšenie vzdelávania a rozvoja pre vytvorenie vysokého výkonu v záujme dosiahnutia strategických cieľov.

Podľa Koubeka je podstata riadenia výkonnosti v zlepšovaní výkonu a rozvoji schopností, na ktorom sa viac-menej, ako rovnocenní partneri podieľajú manažéri spoločne s jednotlivými zamestnancami, alebo tímami, ktoré títo manažéri riadia. (Koubek, 2004)

Riadenie výkonnosti je založené na dohode o cieľoch, o znalostiach, schopnostiach a správaní o zlepšovaní pracovného výkonu a o plánoch osobného rozvoja. Zahŕňa aj spoločné a neustále sledovanie a skúmanie pracovného výkonu v porovnaní so stanovenými cieľmi, požiadavky a plánmi a spoločnou dohodou o krokoch k zlepšovaniu pracovného výkonu aj

o ďalších plánoch rozvoja a pochopiteľne aj spoločné úsilie o realizáciu týchto krokov a plánov. Nasledujúca schéma znázorňuje priebeh riadenia pracovného výkonu. (Koubek, 2004)



Obrázok 2: Priebeh riadenia pracovného výkonu

Zdroj: Michael Armstrong, 2006

Charakteristickým rysom riadenia výkonnosti je v prvom rade zlepšovanie pracovného výkonu, rozvoj zamestnancov, uspokojenie potrieb a naplňovanie očakávaní od vlastníkov, naprieč podnikom, cez zamestnancov smerom k zákazníkom. Zásadný rozdiel v ponímaní s tradičným spôsobom riadenia je, že proces riadenia výkonnosti sa prispôsobuje meniacim sa požiadavkám podniku. Nejde teda o univerzálny proces, napriek tomu má určité charakteristické rysy ktoré by mali byť dodržané.

Dôležitý je preto vzájomný dialóg a otvorená komunikácia. Od zamestnancov často počuť sťažnosti, že od manažérov nemajú dostatok informácií, jasne formulované ciele a pod. Nepretržitý dialóg medzi manažérom a zamestnancami tieto nedostatky odstraňuje, predchádza vzájomným nedorozumeniam a zvyšuje angažovanosť zamestnancov na plnení strategických cieľov podniku.

Aby však bolo riadenie výkonnosti efektívne, malo by byť v prvom rade záležitosťou líniového manažmentu, ktorý rieši vzťahy priamo so zamestnancami a nie personálneho útvaru, ako tomu v prevažnej väčšine býva. Manažér je v priamom styku so zamestnancami, vníma ich výkon a povzbudzuje k plneniu dohodnutých cieľov. Samotní manažéri by preto mali mať záujem, aby manažment výkonnosti bol ich záležitosťou. V praxi to však často býva práve naopak. Pri riešení požiadaviek pracovníkov najmä v otázke odmeňovania sa manažéri radi vyhovárajú, že majú „zviazané ruky“ personálnym útvarom.

1.1 VYUŽITIE METÓDY BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard predstavuje kľúčový strategický manažérsky systém pre vyjasnenie, formulovanie a riadenie stratégiu podniku. Je výnimočný v tom, že prepája celý podnik v oblasti strategického riadenia. Vypĺňa zároveň medzery väčšiny manažérskych procesov, objasňuje prechod stratégie do cieľov, zdokonaľuje strategickú spätnú väzbu a pod.

Metóda BSC síce kladie dôraz na dosahovanie finančných výsledkov, zároveň však zavádza hnacie sily, ktoré tieto výsledky umožňujú dosiahnuť. Meria výkonnosť podniku pomocou štyroch vyvážených perspektív: finančnej, zákazníckej, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia a rastu. (Kaplan – Norton, 2007)

A práve posledná perspektíva rozvíja ciele a ukazovatele podporujúce učenie a rast. Ide o učenie a rast od jednotlivcov naprieč podnikom až po podnik, ako celok. Stanovené ciele v tejto perspektíve umožňujú dosahovanie cieľov aj v predchádzajúcich perspektívach. To znamená, že tieto ciele sú akousi podpornou silou, ktorá vytvára predpoklady pre dosahovanie cieľov v ostatných perspektívach.

Problém nastáva v podnikoch, ktoré obvykle sledujú len svoje krátkodobé finančné ciele. Systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov je v týchto podnikoch zväčša vnímaný ako nákladová položka. Ak však majú podniky napredovať a byť úspešné aj z dlhodobého hľadiska, musia pohľad na svoj zaužívaný systém prehodnotiť.

Systém Balanced Scorecard je zameraný na dosahovanie dlhodobých cieľov, preto zdôrazňuje, aké dôležité je investovať okrem tradičných oblastí aj do rozvoja ľudí a systémov vzdelávania a pod.. Základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu predstavujú:

- schopnosti zamestnancov,
- vzdelávanie, rozvoj a osobný rast zamestnancov,
- vedenie, motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť,
- podniková kultúra a pracovná atmosféra. (Vodák, 2007)

Perspektíva učenia a rastu umožňuje podnikom zaistiť takých zamestnancov, aby prostredníctvom nich dosiahli plnenie svojich cieľov z dlhodobého hľadiska.

1.2 VÝZNAM VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV

Každý podnik, ktorí chce zostať konkurencieschopný musí mať kvalifikovaných zamestnancov, ktorý sú schopní pružne sa prispôbovať vznikajúcim zmenám. Mať takýchto zamestnancov si vyžaduje zabezpečiť ich neustále vzdelávanie a rozvoj, ktoré zvyšuje ich kvalitu schopností a zručností. Vzdelávanie a profesionálny rozvoj sú preto veľmi dôležité v každom podniku, ktorý kladie dôraz na pokrok.

Investovaním do ľudského kapitálu podniky prispievajú k celkovému napĺňaniu stratégie a zlepšovaniu hospodárskych výsledkov.

Podľa Armstronga ľudský kapitál predstavujú ľudia a ich kolektívne znalosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme organizácie, sú teraz považované za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody. (Armstrong, 2007) Walker zároveň dopĺňa, že zabezpečením ďalších investícií do vzdelania, tréningov a školení svojich ľudí dáva podnikom perspektívu ich dlhšieho využitia vo svoj prospech. (Walker, 2003)

Na osobnom rozvoji a vzdelávaní by malo v prvom rade záležať samotným zamestnancom, no rovnako aj podniky musia dbať na to, aby sa zamestnanci neustále vzdelávali a poskytnúť im preto k tomu adekvátne podmienky a podporu. Vytváranie

prostredia, kde môžu zamestnanci zdokonaľovať svoje zručnosti a schopnosti zároveň vyvíja pozitívny obraz o podniku a väčší záujem u ľudí.

Vzdelávanie realizované podnikmi tvorí významnú súčasť celoživotného vzdelávania, pričom zahŕňa formálne aj neformálne vzdelávanie v priebehu zamestnania. Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidielné, aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. (Vodák, 2007)

Pri posudzovaní prínosu vzdelávania je možné sledovať niekoľko ukazovateľov.

- lepšie využitie potenciálu zamestnancov,
- lepšie využitie technológií,
- zvýšenie výkonu,
- zníženie fluktuácie,
- zvýšená spokojnosť zákazníka.

Aby však bol v podniku dosiahnutý úspešný proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov, s celkovým prínosom pre obe strany, vyžaduje si to odbornú prípravu, ktorá by mala odpovedať na niektoré základné otázky typu:

- Kto potrebuje byť vzdelávaný resp. školený?
- Je takéto školenie v súlade so stratégiou podniku?
- Aké forma vzdelávania bude najlepšia?
- Ako, kde a kto bude školenie vykonávať?
- Ako sa bude výsledok tohto vzdelávania vyhodnocovať?
- Ako budú získané vedomosti alebo zručnosti transformované do výkonu práce?

Zároveň by mal program vzdelávania spĺňať nasledovné podmienky.

Zavedenie z hora – bez podpory vrcholového manažmentu nebude vzdelávanie dostatočne účinné. Každý stupeň v podniku musí chápať, že vzdelávanie je proces. Vrcholový manažment musí vzdelávanie a rozvoj prijať za súčasť firemnej kultúry. Ak je rozvoj súčasťou formálneho hodnotenia, zamestnanci budú vnímať priamu súvislosť medzi vzdelávaním a ich výkonnosťou.

Súlad s cieľmi podniku – vzdelávanie by malo korešpondovať so strategickým plánmi podniku. Ak je snahou vzdelávania nastavenie výkonového správania zamestnancov, prejaví sa to aj v zvýšenej výkonnosti celého podniku.

Analýza potrieb – znamená, že vzdelávanie by malo začínať presným zhodnotením toho, čo je urobené správne a čo naopak treba zlepšiť. Toto je možno urobiť napr. tak, že sa vyhodnotí súčasná výkonnosť a porovná s výkonnosťou aká sa chce dosiahnuť. Cieľom je získanie nových zručností prostredníctvom vzdelávania, ktoré budú napomáhať k zlepšovaniu pracovného výkonu zamestnancov.

Keď to zhrnieme, tak cieľom politiky vzdelávania v podniku je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných zamestnancov potrebných k uspokojeniu súčasných a budúcich potrieb podniku. Dá sa predpokladať, že zamestnanci budú ochotní a pripravení vzdelávať sa a schopní prevziať zodpovednosť za svoj personálny rozvoj. Pre zachovanie efektivity vzdelávania by mali byť zamestnancom stanovené vzdelávacie ciele. Ide najmä o vzájomné prepojenie:

- Ochoty k vynaloženiu určitého úsilia, nutného k tomu, aby zamestnanec získal nové znalosti, osvojil a prípadne rozvinul zručnosti, ktoré sa prejavia následne v jeho pracovnom správaní tzn. „chcieť sa učiť“.

- Schopnosti k osvojovaniu si nových pracovných postupov prostredníctvom nových znalostí a zručností, ktoré sú rozhodujúce pre úspešnú implementáciu zmeny, týkajúcu napr. nových produktov, nových spôsobov práce s ľuďmi, využívanie nových technológií a pod. tzn. „vedieť sa učiť“.
- Možnosti zúčastniť sa podnikového vzdelávania a uplatniť nové formy správania v pracovných činnostiach, čiže „môcť sa učiť a používať získane vedomosti a zručnosti“.

Vzdelávanie a rozvoj musí predstavovať neustály proces, ktorý je organizovaný a prepojený na pracovnú činnosť. Týka zamestnancov na všetkých pozíciách, od najnižších až po top manažérov. Rozsah a forma vzdelávania potom závisí od konkrétnej pozície každého zamestnanca, dostupných finančných prostriedkov a plánovania ľudských zdrojov.

Rozvoj zamestnancov by sa mal zabezpečovať nielen z hľadiska súčasných potrieb podniku ale aj z hľadiska budúcnosti. Dôležitou súčasťou celého vzdelávacieho procesu je pravidelné vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Spätná väzba účinku vzdelávacieho procesu poskytuje obraz o tom, či náklady na vzdelávanie boli vyložené efektívnym spôsobom.

Takéto vyhodnocovanie však často robí manažérom problém, preto sa na úrovni podniku málokto zaoberá otázkou návratnosti vynaložených prostriedkov. Ak majú byť investície do ľudského kapitálu, teda do vzdelávania na pracovisku zmysluplné a majú zároveň zvyšovať konkurencieschopnosť podniku, je potrebné odstrániť nedostatky v ich plánovaní, vyhodnocovaní a pod.. Od podnikovej stratégie a požiadaviek na krátkodobé a dlhodobé ciele sa potom odvíja plán investície do ľudského kapitálu.

2 VÝSLEDKY VÝSKUMU VZDELÁVANIA A ROZVOJA

Nasledujúce prezentované výsledky boli získané na základe výskumu, realizovaného v piatich vybraných väčších slovenských podnikoch. Tieto podniky majú zameranie na poskytovanie moderných komunikačných, distribučných a platobných služieb na domácom trhu. Do prieskumu boli zapojení manažéri aj zamestnanci týchto podnikov, aby sme získali čo najobjektívnejšie výsledky. Prieskum v uvedených podnikoch prebiehal v období rokov 2013 a 2014 formou distribúcie elektronických dotazníkov. Dotazníky boli rozdelené na niekoľko častí, pričom respondenti mali vyjadriť svoj súhlas, do akej miery súhlasia s jednotlivými pripravenými tvrdeniami, resp. odpovedať na otvorené otázky.

V okruhu otázok sme sa zamerali oblasť rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Chceli sme vedieť, či sa zamestnanci zúčastňujú školení, či je následne manažérmi sledované ich napredovanie a zmeny v pracovnom výkone. Zaujímalo na tiež, či majú vytvorený plán osobného rozvoja na základe výsledkov hodnotenia pracovného výkonu, či im absolvované školenia pomáhajú v každodennej praxi k zlepšeniu pracovného výkonu a pod.

Výsledky výskumu nám ukázali, že cez 80% zamestnancov sa zúčastňuje pravidelných foriem vzdelávania, čo vnímame ako pozitívny impulz pre zvýšenie ich výkonnosti. Ďalej sme však zistili, že 60% zamestnancov nemá vytvorený plán osobného rozvoja na základe identifikácie rozvojových potrieb, resp. výsledkov hodnotenia pracovného výkonu. V prípade absolvovaného školenia, takmer 80% manažérov s nimi neabsolvuje rozhovor o výsledku školenia a nastavení ďalšieho smerovania. Môžeme tiež skonštatovať, že manažéri rovnako nesledujú vplyv konkrétneho školenia na pracovný výkon zamestnancov. Z nášho pohľadu si myslíme, že manažéri by práve naopak mali sledovať vplyv školenia na výkonnosť zamestnancov. V opačnom prípade je potom otázkou nakoľko efektívne boli vynaložené prostriedky na rozvoj zamestnancov.

Systém vzdelávania a rozvoja je v našich podnikoch často vnímaný, ako nákladová položka. Z výsledkov realizovaného výskumu však vyplýva, že najmä väčším slovenským podnikom v súčasnosti záleží na rozvoji svojich zamestnancov a preto je vzdelávanie u nich podporované. Výskum v oblasti vzdelávania a rozvoja zároveň poukázal na viaceré nedostatky, ktoré boli zhrnuté do nasledujúcich bodov:

- Zamestnanci ani manažéri zvyčajne nemajú vytvorený plán osobného rozvoja na základe identifikácie rozvojových potrieb alebo výsledkov hodnotenia pracovného výkonu.
- Typ školenia si zamestnanci vyberajú na základe vlastného uváženia z katalógu vzdelávania a podľa dostupného rozpočtu, bez vzájomnej dohody s manažérom o potrebách ich rozvoja.
- Manažéri so školenými zamestnancami neabsolvujú kontrolný rozhovor o priebehu a výsledku vzdelávacieho programu pre nastavenie ďalšieho smerovania.
- Manažéri taktiež nesledujú priamo, aký konkrétny vplyv má absolvovanie vzdelávacieho programu na pracovný výkon zamestnancov.
- Rovnako u manažérov nie sú priamo sledované ich schopnosti využívať metódy riadenia výkonnosti.

Prevažná väčšina manažérov síce podporuje pravidelné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a považuje ho za prínos, ktorý by sa mal prejavovať na ich ďalšom výkone, no súčasne zároveň dodávajú, že význam vzdelávania pracovníkov závisí od ich pozície a dôležitosti práce. Priznávajú tiež, že pri vzdelávaní ľudí sú limitovaní dostupným rozpočtom, preto školenia, ktoré sú kvalitnejšie zvyčajne vedené externým lektorom využívajú len pre ľudí, ktorí plnenia náročnejších úloh.

Na základe realizovaného výskumu sme získali obraz o tom, ako manažéri vnímajú vzdelávanie a rozvoj pracovníkov a zároveň, ako ho reálne využívajú v záujme zvyšovania výkonnosti jednotlivých zamestnancov a dosahovania strategických cieľov podniku. Identifikované problémy a nedostatky poskytujú priestor pre návrhy a odporúčania pre efektívnejšie pristupovanie k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov.

2.1 NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE OBLASŤ VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV

Vzdelanie ľudí predstavuje pre podnik najlepšiu investíciou do budúcnosti. V tomto môže byť nápomocný systém Balanced Scorecard, ktorý je zameraný na dosahovanie dlhodobých cieľov, preto zdôrazňuje, aké dôležité je investovať do rozvoja ľudí a systémov vzdelávania. Aby však toto investovanie a vzdelávanie bolo aj efektívne, závisí najmä od definovania cieľov, správnej identifikácie rozvojových potrieb a výberu vhodného typu vzdelávacieho programu. Na základe identifikovaných nedostatkov v oblasti vzdelávania zamestnancov boli navrhnuté nasledovné opatrenia:

- ✓ Pre dosiahnutie efektívneho vzdelávania bolo navrhnuté *nastaviť individuálny plán rozvoja*, na základe identifikovania rozvojových potrieb jednotlivcov, po vzájomnej dohode manažéra s každým zamestnancom. Pre správne nastavenie programu odporúčame zodpovedať základnú otázku, čo bráni v dosahovaní cieľov, resp. ako je možné zlepšiť ich dosahovanie. Po identifikovaní rozvojových potrieb je výber vzdelávacích aktivít jednoduchší a efektívnejší. Následne navrhujeme vytvoriť plán rozvoja, ktorý bude obsahovať:

- *Čo je potrebné sa naučiť – Ako toho dosiahneme – Čo je kritériom úspechu – Termín vyhodnotenia.*
- ✓ Výber vhodného vzdelávacieho programu následne navrhujeme prispôbiť predchádzajúcemu identifikovaniu rozvojových potrieb. Máme za to, že ak bude výber vzdelávacích programov prebiehať v kontexte s rozvojovými potrebami zamestnancov, bude to prospešnejšie nie len pre dosahovanie cieľov, ľahšie napredovanie samotných zamestnancov, ale aj rast celého podniku.

Z nášho pohľadu si myslíme, že manažéri by sa mali priebežne sledovať a porovnávať vplyv absolvovaného školenia na výkonnosť pracovníkov. V opačnom prípade je otázne, či absolvované školenie bolo zvolené správne pre zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. V prípade, že zvolený rozvojový program neprispel k zvýšenej výkonnosti zamestnancov, ide zároveň o neefektívne vynaložené prostriedky na ich rozvoj. Aby sa tomuto predišlo, navrhujeme preto nasledovné:

- ✓ Po absolvovaní školenia navrhujeme, aby bol manažérom a školeným zamestnancom vytvorený „*záznam absolvovaného školenia*“, ktorý bude obsahovať:
 - „*Čo sa školený naučil, ako to vie následne využiť, a aký bude ďalší plán*“.Takto obe strany získajú jasnejší obraz o tom, aký vplyv majú rozvojové programy na plnenie cieľov jednotlivcov a strategických cieľov podniku.
- ✓ Je zrejmé, že schopnosti a zručnosti získané školeniami, ktoré nie sú pravidelné využívané pri pracovných činnostiach, alebo obnovované, časom vyprchajú a pracovník sa postupne vráti k pôvodnému spôsobu práce pred školením. Aby sa tomuto predišlo, navrhujeme preto, aby manažéri so zamestnancami po troch mesiacoch od absolvovaného školenia urobil zhrnutie a pripomenutie hlavných poznatkov vzdelávacieho programu na základe predchádzajúceho vypracovaného záznamu o absolvovanom školení. Pracovník si tým pripomenie hlavné body a jeho kľúčové poznatky školenia a zároveň získa dôležitú spätnú väzbu o tom, ako sa zmenil jeho výkon a plnenie stanovených cieľov v dôsledku absolvovaného vzdelávacieho programu. Manažér prezmenu priebežne zistí, či spoločne vytvorený plán rozvoja a výber vzdelávacieho programu boli efektívne, resp. čo je potrebné upraviť, aby sa výkon zamestnancov uberal požadovaným smerom.

Zpracovaním uvedených návrhov a odporúčaní do procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, môže výrazne napomôcť k efektívnemu využitiu rozvojových programov a zvyšovaniu výkonnosti zamestnancov.

ZÁVER

Podstata performance manažmentu spočíva v orientácii na budúcnosť, rozvoji a zlepšovaní pracovného výkonu. Rozvoj ľudí a efektívne vzdelávanie je preto nevyhnutnou súčasťou riadenia výkonnosti. Výsledky nadobudnuté výskumom nám poskytli veľmi cenné informácie a obraz o skutočnom využívaní procesu vzdelávania v praxi. Aby bolo vzdelávanie efektívne malo by byť v procese vzdelávania obsiahnuté identifikovanie rozvojových potrieb, spoločný rozvojový plán a výber vzdelávacieho programu ukončené dohodou rozvojového plánu.

Na záver môžeme skonštatovať, že najmä u väčších podnikov je vidieť progres v prístupe k rozvoju svojich zamestnancov, zároveň však stále vidíme priestor na odstránenie viacerých nedostatkov v identifikácii rozvojových potrieb a plánovaní rozvoja zamestnancov, čo potvrdzujú aj prezentované výsledky.

LITERATÚRA

- Armstrong, M. 2006. *Performance management, Key strategies and practical guidelines*. London, 2006.
- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů, Najnovší trendy a postupy*, 10. vyd., Grada Publishing, Praha 2007
- Bacal, R. 1999. *Performnce management*, New York, McGraw-Hill, 1999
- Kaplan, S.R. – Norton, P. D. 2007. *Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, s.r.o., 2007.
- Koubek, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*, 1. vyd., Mangement Press, Praha 2004
- Koubek, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Mangement Press, Praha 2009
- Vodák, J, Kucharčíková, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1 vyd., Grada Publishing, Praha 2007
- Walker, A. J. a kolektiv: 2003. *Moderní personální management - Nejnovší trendy a technológie*, Grada Publishing a.s., Praha 2003
- JARINA, L.: Dizertačná práca - Stratégia rozvoja performance manažmentu pre zvyšovanie výkonnosti manažérov v podnikoch, ŽU v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Autor:

Ing. Ladislav Jarina

Žilinská univerzita v Žiline

FPEDAS, Katedra spojov

Univerzitná 1

010 01 Žilina

Tel.: 0911 188 119

e-mail: ladislav.jarina@gmail.com

Recenzenti:

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.

doc. PhDr. Viera Farkašová, CSc.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: АСПЕКТЫ ЦИВИЛИЗАЦИОННОГО КОНТИНУУМА

BUSINESSMAN AND BUSINESS ACTIVITY: ASPECTS OF THE CIVILIZATION CONTINUUM

Елена Климова, Елена Шибанова-Роевко

Abstract Business characterizes free economic managing in various fields of activity. And today it is perceived as the global phenomenon. Despite a huge number of an empirical material and existence of attempts of scientists to systematize information on the most important characteristics of business activity and on her subject – the businessman, it is necessary to allocate an important shortcoming: scientific data on essence of business activity still are separate, poorly formalized, attributive unstructured.

Purpose of the article From positions of modern development of the theory of business authors intend to estimate today's tendencies and prospects. The special attention is paid to the general cultural historically (civilization) review and stages of evolution of theoretical development of scientific various areas of knowledge of the declared perspective.

Methodology/method In research methods of the comparative analysis, the system analysis, the retrospective review, the way of analogy are used.

Scientific aim consists in identification of formal and substantial problems at the present stage of studying of the phenomenon of business.

Findings The importance of development of the end of the XX century defined the directions of further development of theoretical thought in business questions. Traditions are that representatives of one of them gravitate to judgment of the subject party of business activity; in the second direction in the businessman are interested from the point of view of his personality.

Conclusions Need of integration of modern scientific-theoretical provisions is obvious. Platform for a unification is the concept "activity". Nonequilibrium, nonlinear development assumes new approach to the person and his activity, being expressed in unity of the subject and informative parties.

Key words: business, problem areas of scientific studying, historical review

JEL classification: B10; B20; B41; L26

ВВЕДЕНИЕ

Сразу следует сказать, что в современной научной литературе нет однозначного определения сущности предпринимательства. Это вызвано тем, что экономисты, правоведы, социологи и иные представители перекликающихся по заявленной проблематике специальностей по-разному трактуют содержание этого термина, исходя из поставленной цели исследования и накопленных знаний.

Наиболее часто в развитых странах предпринимательство характеризуется как особый, новаторский, антибюрократический стиль хозяйствования, в основе которого лежат постоянный поиск новых возможностей, ориентация на инновации, умение привлекать и использовать для решения поставленной задачи ресурсы из самых разнообразных источников.

Этот подход находит сегодня наибольшее число сторонников, ибо, вне сомнения, в современных условиях предпринимательство обязательно характеризуется наличием инновационного момента: это может быть производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия; новая система управления производством, качеством; при этом внедрение новых методов организации производства и новые технологии – сегодня наиболее инновационные позиции.

В аналогичном ключе дают определение гурӯ предпринимательства и менеджмента, американские исследователи *Robert Hisrich, Michael Peters, Dean Shepherd*: «Предпринимательство – это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью» [Hisrich R., etc, 2009].

Широкое распространение получила точка зрения, что предпринимательство характеризует свободное экономическое хозяйствование в различных сферах деятельности, осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребностей конкретных потребителей, общества в товарах и услугах, получения прибыли, необходимой для саморазвития собственного дела и обеспечения обязательств перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами – кредиторами.

Таким образом, предпринимательство как процесс включает поиск новых идей, постановку целей, их оценку и воплощение в новом предприятии, превращающем идею в конкретный результат.

Приведенные выше положения характеризуют предпринимательство в его понимании как вид человеческой деятельности. Но уже вполне созрело мнение о том, что предпринимательство, предпринимательские способности можно и нужно отнести к особому и новому фактору производства (в дополнение к основным – труду, природным ресурсам, капиталу). Поэтому авторы статьи полностью поддерживают следующее определение: предпринимательство – это особый вид экономической активности, под которой понимается целесообразная деятельность, направленная на извлечение прибыли и основанная на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее [Большая библиотека: инфопортал].

1 ИСТОРИЧЕСКАЯ РЕТРОСПЕКТИВА БАЗОВЫХ ДЕФИНИЦИЙ

Предпринимательство имеет длительную историю возникновения и развития, а термин «предпринимательство» в разные исторические эпохи приобретал разный смысл в зависимости от изменения роли профессии в экономическом развитии.

Современная полноправная «вотчина» предпринимательства – малый бизнес процветал почти во всех древних культурах. В Древнем Риме существовал огромный Троянов рынок, который служил местом ежедневных встреч деловых людей.

Исследователями выделяется существование большого количества корпораций (*collegia*), многие из которых представляли объединения розничных торговцев, носильщиков, грузчиков, ломовых извозчиков, а также мелких ремесленников, работавших на весьма ограниченный круг заказчиков [Луцатто, 1966].

В средние века к предпринимателям относили организаторов парадов и музыкальных представлений, а также людей, отвечающих за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов.

В XVII в. предпринимателем считали человека, заключающего контракты с государством и осуществляющего их, причём стоимость контрактов оговаривалась заранее, а прибыль предприниматель получал лишь в том случае, если ему удавалось уложиться в меньшую сумму. Именно этим вызвано появление в XVII в. понятия «предпринимательский риск».

Наконец, в начале XVIII в., благодаря зарождению такого направления экономической мысли как меркантилизм, понятие «предприниматель» появилось в специальной литературе, в частности, во Всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 г., под ним понимался человек, «берущий на себя обязательство по производству или строительству объекта». Но впервые именно в научный терминологический оборот понятие «предприниматель» ввел коммерсант и банкир *Ричард Кантильон* (1680–1734). Под ним исследователь понимал человека, организующего собственное производство и действующего в условиях риска в связи с тем, что торговцы, фермеры, ремесленники покупают по определенной цене, а продают – по неизвестной. *Аббат Карно Бодо* (1797г.), яркий представитель физиократов – родоначальников политической экономии, считал предпринимателем лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело, и уточнял, что предприниматель должен обладать определенным интеллектом, т.е. различной информацией и знаниями. Другой известный французский экономист-физиократ *Анн Робер Жан Тюрго* считал, что предприниматель должен обладать не только определенной информацией, но и капиталом. Он отмечал, что капитал служит основой всей экономики, прибыль есть цель и успех предпринимателя, основа развития производства. Вне сомнения, ценный вклад в становление научных основ предпринимательства внесли *Ж. Б. Сэй* и *А. Смит*.

Жан Батист Сэй характеризовал (1803г.) предпринимателя как «лицо, которое берется за свой риск и в свою пользу произвести какой-либо продукт». Ученый обозначил различия дохода на капитал и предпринимательского дохода. Здесь добавим, что *Фрэнсис Уокер* позднее (1876г.) уже указывает на субъектное различие тех, кто предоставляет капитал, получая проценты, и тех, кто добывает прибыль благодаря своим организаторским способностям. Именно *Сэй* заложил фундамент дальнейших стремлений ученых изучать мотивы поведения предпринимателя, его личность, особенности отрасли, страны, географической зоны. Вклад этого исследователя высоко оценен всеми исследователями, так или иначе занятыми проблемами предпринимательской деятельности человека: по общему заключению работами *Ж. Б. Сэя* обозначено окончание первого этапа в развитии теории предпринимательства.

Классическая школа политической экономии в лице выдающегося ученого *Адама Смита* под предпринимателем понимала собственника, идущего на экономический риск ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли; он сам планирует, организует производство, распоряжается его результатами.

Становление и развитие неоклассического направления экономической мысли в XIX – XX в.в. сопровождается ростом внимания к вопросам предпринимательства: исследователи стали обращаться к экономическим аспектам деятельности предпринимателя и отождествлять его с управляющим предприятия – менеджером.

Определение предпринимателя как менеджера утверждается в работах *Л. Вальраса, Ф. Визера, А. Маршалла, К. Менгера*. Основоположник неоклассицизма *Альфред Маршалл* большое внимание уделил организаторской функции предпринимателя, отметив, что не каждый желающий может стать предпринимателем. Это положило начало многочисленным специальным анкетам и опросникам, так популярным сегодня.

С 30-х г.г. XX в. предприниматель стал рассматриваться не только как собственник и экономическая единица, но и как личность, которая обладает определёнными чертами характера (новаторство, склонность к риску), мотивами и целями. Так, *Й. Шумпетер* полагал, что предприниматель – это, прежде всего, новатор, разрабатывающий новые технологии, товары, услуги, новые способы использования традиционного сырья, новые формы управления производством. Он определял деятельность предпринимателя через «созидательное разрушение», а типичным предпринимателем считал человека, получающего радость и удовлетворение от самого процесса труда, прибыль же относил к показателю успешности предпринимательской деятельности.

Появление целостной полифункциональной теории предпринимательства связывают с работами ученых австрийской школы экономической теории *Людвига фон Мизеса* и *Фридриха фон Хайека*: впервые феномен был представлен как предпринимательский прогресс развития идеи. Особое внимание уделялось личностным качествам предпринимателя и роли предпринимательства как регулирующего начала в уравнивающейся системе. По *Хайеку*, к предпринимателям относятся лица, которые в условиях неограниченности и той среды, где развивается конкуренция, стремятся достичь наиболее эффективного симбиоза своих уникальных знаний с рыночной ситуацией и тем самым обеспечить первенство в конкуренции и больший доход.

Главная заслуга *Шумпетера, Мизеса, Хайека* заключается в разработке стройной и системной теории предпринимательства и предвосхищении сегодняшней экономической мысли. Их научными трудами ознаменован второй этап развития теории предпринимательства. Дальнейшее развитие теории предпринимательства связано со сменой экономической парадигмы и рассмотрением экономической теорией нелинейных, неравновесных процессов в экономике.

Становление очередного этапа теории предпринимательства, начавшегося преимущественно в последней трети XX в., связано с работами *П. Друкера, Д. Мак-Клелланда, А. Гибба, А. Коля, Г. и Э. Пинчот, К. Джонсон* и др. *П. Друкер* ввел в оборот науки понятия «предпринимательское управление», «предпринимательское предприятие», «предпринимательское общество». Важный период эволюции базовых понятий был пройден в 70-80-х г.г. прошлого века, когда, во-первых, в 1975 г. *Альберт Шапиро* выделил следующие атрибутивные признаки: предприниматель – это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы, действуя в условиях рынка, принимающий полную ответственность за возможную неудачу; и, во-вторых, когда *Гиффорд* и *Элизабет Пинчот* впервые в 1978 г. (Intra-Corporate Entrepreneurship // Tarrytown School for Entrepreneurs, New York), а затем в 1985 г. расширенно использовали понятия «интрапренер», «интракапитал», означавшие формирование современных концепций «внутрифирменного предпринимательства».

В совокупности вышеуказанные исследования привели к восприятию предпринимательства как глобального явления, и, по мнению авторов статьи, их результаты являются атрибутивными признаками и системообразующими свойствами предпринимательства как вида человеческой деятельности, но также и как фактора производства.

2 РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ: КРАТКИЙ КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Некоторые зарубежные исследователи утверждают, что предпринимательство в России не имеет корней, поскольку оно не оставило заметного следа в ее дореволюционной истории. Нередко подчеркивается, что «в русском народе слабо развиты чувство личности, вкус к самостоятельной, индивидуальной деятельности. Бедность предпринимательских традиций обычно связывают с тем, что поведение русского человека определяется общинным сознанием» [Черников, 1992].

Это утверждение подвергает сомнению проделанный российским ученым *Черниковым Г.П.* анализ работ выдающегося русского историка *Соловьёва С.М.* и «Толкового словаря живого великорусского языка» *Даля В.И.* В частности, в последнем источнике о предприимчивости говорится следующее: «Предприимчивость – свойство, качество и способность»; «Тот не купец, у кого деньги дома. Это «дрянной купчишка». А «купчик-голубчик» делает крупные обороты». «Предприятие, что предпринимается, самое дело. Предприимчивый торговец, способный к предприятиям, крупным оборотам. Смелый, решительный, отважный на дела этого рода». Данные научного анализа свидетельствуют о том, что понятие предпринимательства не только было доступно общественному сознанию, но и оценивалось положительно; более того – семантически сформирован этический кодекс российского предпринимательства: «Торгуй правдою, больше барыша будет».

Глубинные истоки предпринимательства прослеживаются с IX – X вв., когда Русь активно подключилась к международной транзитной торговле, и первыми предпринимателями, по своей сути, можно считать воинов-купцов. Завершение формирования купечества на Руси как особой профессиональной и социальной группы населения относится к XI в., когда сфера его операций значительно расширилась в результате более активного подключения к внутреннему обмену не только торговли традиционными продуктами промыслов (воском, медом, пушниной, кожей), но и ремесленными изделиями. К концу XII в. в крупнейших древнерусских городах насчитывалось свыше ста ремесленных специальностей, а к XIII в. окончательно сформировались четыре крупнейших межобластных рынка: Северо-Западная Русь (Новгород, Псков, Полоцк, Витебск, Смоленск); Северо-Восточная Русь (Ростов, Суздаль, Владимир-на-Клязьме, Тверь); Южная Русь (Киев, Чернигов, Переяславль-Южнорусский); Юго-Западная Русь (Владимир-Волынский, Галич, Перемышль). География деловых поездок русичей и их торговых операций на международных рынках, судя по свидетельствам иностранных источников XI – XIII вв., также выглядит впечатляюще: от Закавказья, Средней Азии, Византии, Египта на востоке и юге до Англии, Германии, Франции, Скандинавии на западе и севере. Уже к XIV в. Москва, Нижний Новгород, Тверь, бывшие когда-то незначительными периферийными пунктами Владимиро-Суздальского княжества, превратились в крупные центры ремесла и торговли. Их функционирование было обусловлено разнообразными страновыми естественно-географическими условиями, начавшейся специализацией районов, огромной протяженностью территории Руси. Здесь следует особо отметить, что данные факторы оказывали особое, довлеющее влияние на российское предпринимательство на всех этапах его эволюции.

В XVI в. произошло становление мелкотоварного производства, т.е. мелкобуржуазного уклада, а в XVII в. более отчетливо выражаются новые явления (ранние мануфактуры, вовлечение южных районов и Сибири в общероссийский хозяйственный оборот, расширение наемного труда). Первая четверть XVIII в. – период

реформ царя *Петра I*, целью которых были ликвидация экономической отсталости, преодоление недостаточности накопления первоначального капитала. Развитие мануфактурного (промышленного) производства выдвигает Россию в число передовых стран: к концу царствования *Петра I* Россия перестала зависеть от импорта металла; было построено 30 текстильных мануфактур; в 1726 г. 52% экспорта составляла промышленная продукция, и первые места занимали не сырье, а железо и парусина.

XIX в. отмечен двумя крупнейшими реформациями, сыгравшими решающую роль в развитии российского предпринимательства: это отмена в 1861 г. крепостного права и – на рубеже столетий – реформы *С.Ю. Витте*. В результате последних к началу XX в. в Российской империи была создана финансовая и производственно-коммуникационная инфраструктура: банки, биржи, ярмарки, транспортные магистрали, заводы, фабрики, склады и т.п.; резко повысилась предпринимательская активность; произошла ускоренная интеграция страны в мировое капиталистическое хозяйство.

Отличительным российским признаком – в сравнении с западным – было отношение к предпринимательской деятельности как к общественной миссии, цель которого – служение Отечеству. Представитель предпринимательской элиты *Бурышкин П.А.* отмечал, что в дореволюционной России «вообще не было того «культа» богатых людей, который наблюдался в западных странах. Не только в революционной среде, но и у городской интеллигенции к богатым людям было не то что неприязненное, а малодоброжелательное отношение» [Бурышкин, 1991]. «Даже в купеческих группировках, на биржах не принято было демонстрировать богатство... Российский купец, заводчик чутко откликались на потребности общества. Существовала старая традиция служения предпринимателей своей Отчизне» [Черников, 1992].

Таким образом, предпринимательство в России имеет глубокие культурно-исторические (цивилизационные) корни, а стереотип о россиянах как неспособных к предпринимательской деятельности «должен быть отвергнут, т.к. он противоречит историческим фактам» [Черников, 1992].

После свержения монархии и революции (октябрь 1917 г.) была проведена национализация всех крупных предприятий, прошла экспроприация средств производства и имущества предпринимателей. Во времена НЭПа (1921-1926 гг.) наблюдалась некоторая предпринимательская активность, но с конца 20-х г.г. и вплоть до 90-х г.г. XX в. предпринимательская деятельность в России считалась уголовным деянием. Переход к рыночной экономике и законодательные изменения (законы 1990 г. «О собственности в РСФСР» и «О предприятиях и предпринимательской деятельности») можно признать ренессансом предпринимательства в России, в т.ч. в научной среде стали проводиться исследования феномена предпринимательства.

3 НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ АКЦЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО ВИДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Научная значимость и важность разработок конца XX в. определила направления дальнейшего развития теоретической мысли в вопросах предпринимательства. Многие теоретики и практики с целью охвата всех видов предпринимательского поведения пытаются дать ему универсальное определение.

Одни ученые [Hisrich R., etc, 2009], делая акцент на том, что предпринимательство – это процесс создания чего-то нового, считают предпринимателем человека, который на это *новое* затрачивает все необходимое время и силы, принимает весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым. Другие исследователи [Карлоф, 1993]

утверждают: предприниматель – это человек, способный понять структуру потребностей и сочетать это свое понимание со знаниями в области управления производством в целях создания благ; способный творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами; располагающий капиталом, энергией и несущий расходы, необходимые для организации дела.

В таксономии предпринимательства отмечаются национальные традиции. Например, в англоязычных странах предпринимательскую деятельность отождествляют с функционированием малого бизнеса. В Германии разделяют понятия «босс» и «менеджер»: последний – профессиональный управляющий и наёмный работник; первый – владелец бизнеса, т.е. предприниматель видится как аналогия власти и собственности. Исследования кросс-культурных аспектов предпринимательства показали, что в этнических группах оно имеет различные уровни распространения. Так, греки, евреи, армяне чаще становятся предпринимателями в связи с наследственным интересом к малому бизнесу, в то же время в латиноамериканской и африканской культурах предпринимательство является редким.

4 БАЗОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ФОРМАЛЬНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СОВРЕМЕННОМ НАУЧНОМ ПРЕДСТАВЛЕНИИ О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Итак, к настоящему времени проведено множество исследований в области предпринимательства. Описаны различные аспекты предпринимательской деятельности – функционирование, эффекты, характер действий, необходимые условия осуществления. Пристальное внимание ученых уделяется особенностям субъекта деятельности – предпринимателя, как-то: его индивидуально-личностным свойствам, способностям, особенностям мышления, типу поведения, условиям проявления активности, нравственно-этическим характеристикам, степени удовлетворённости предпринимательской деятельностью и т.д.

Несмотря на огромное количество эмпирического материала и наличие попыток отдельных ученых систематизировать информацию о важнейших характеристиках предпринимательской деятельности и об её субъекте – предпринимателе, все же имеет место важный недостаток: научные данные до сих пор являются разрозненными, слабоформализованными, структурированными в меньшей своей части по атрибутивным признакам. В этой связи российский ученый Глушач Н.Н. пишет, что «исследования зарубежных и отечественных учёных традиционно строятся на основе структурного подхода», когда рядоположенно изучаются различные феномены предпринимательской деятельности [Глушач, 1998]. К сожалению, российская научная среда не является исключением в общем недостатке. С одной точки зрения предпринимательство определяется как «социальный слой, конституирующими признаками которого служат: инициативная деятельность в целях получения прибыли; свобода и автономность экономических решений; личный риск и личная ответственность за результаты хозяйствования» [Заславская, 1995]. Группа ученых из Саратова [Манохина, Жадан, 2000] анализирует предпринимательство с четырёх сторон: как экономическую категорию, как метод хозяйствования, как тип экономического мышления и как особый тип хозяйственного поведения. В качестве экономической категории указанные исследователи представляют предпринимательство как «единство трёх сторон: объекта, субъекта и характера отношений между ними». Причём в качестве объекта предпринимательства может

служить любая сфера общественного производства, не запрещенная законом, а в качестве субъектов предпринимательства могут выступать отдельные индивиды, семья, партнёры, государство. Психологи разделяют предпринимательство на: коммерческое, финансовое, производственное и консультативное [Акперов, Масликова, 2003].

Попытки комплексной систематизации в координатах приоритетности предметного содержания предпринимательской деятельности или характеристик её субъекта, конечно, имеют место. Интересно выделение двух основных традиций в исследованиях предпринимательской деятельности: объектной и субъектной [Бояринцева, 1999]. Основное отличие заключается в том, что представители одной традиции (назовём её объект-центрированным подходом) акцентируют внимание на изучении предметных характеристик деятельности предпринимателя, а представители другой (субъект-центрированный подход) изучают характеристики субъекта. Рассмотрим аргументацию подробнее.

Итак, суть первого подхода сводится к осмыслению предметной стороны деятельности предпринимателя. Исследователи изучают основные характеристики (наиболее часто встречаются новаторство, риск, контроль), а затем выделенные параметры предпринимательской деятельности проецируют на её субъекта – предпринимателя, т.е. в неявной форме предполагается, что предприниматель – это тот, кто демонстрирует предпринимательство. Представители данного подхода считают, что предпринимателями не рождаются, а становятся в результате усвоения ролевых моделей предпринимательского поведения в детском возрасте [Hisrich R., etc, 2009].

Представители объект-центрированного подхода в основном изучают предметное содержание предпринимательской деятельности (её параметры и условия осуществления). Однако полученные в ходе экспериментальных исследований выводы они механически переносят на личность предпринимателя, порождая тем самым различного рода списки черт, которые варьируются в зависимости от характеристик предпринимательской деятельности. Например, *Д. Мак-Клелланд* выделяет шесть важнейших черт предпринимателя: новаторство, обоснованная рискованность действий, уверенность в себе, упорство, целеустремлённость и ответственность. Представителей второго – субъект-центрированного – подхода предпринимательская деятельность интересует с точки зрения личности её субъекта. Они рассматривают предпринимательство не столько как профессию, сколько как специфический образ жизни, а его носителя – предпринимателя – в виде целостной, неделимой личностной системы. В рамках данной парадигмы предприниматель рассматривается как субъект деятельности, воплощающий в жизнь определённую систему ценностей и идеалов, свою индивидуальность. Зачастую используются не строго научные, а описательные определения типа: «человек, сделавший себя», «стремящийся быть собственным боссом» и т.п.

Сторонники такого подхода считают, что анализ феномена предпринимательства должен включать рассмотрение личностных предпосылок выбора такого образа жизни и особенностей личности, которые реализуются при выполнении предпринимательской деятельности [Бояринцева, 1999]. По мнению большинства представителей (*Гинс Г.К., Долан Д., Линдсей Е., Щедровицкий П.Г.*), предпринимательскую активность может проявлять любой человек: и домашняя хозяйка, и вождь индейского племени, и специалист, применяющий новые технологии. В русле своей традиции исследователи пытаются определить предпринимательские способности, индивидуально-психологические особенности, структуру личности предпринимателя, однако в то же время они упускают из вида предметно-содержательную сторону предпринимательской деятельности.

Как видим, представители обоих подходов склоняются к теории черт. В этой связи российские ученые *Мусаэлян И.Э.* и *Сливницкий Ю.О.* отмечают, что важно исследовать не только личность предпринимателя, но и предметную сторону предпринимательского ремесла (своего рода технологию, базирующуюся на определённых знаниях, умениях, навыках), а также социально-экономическую ситуацию, которая служит «полем деятельности» предпринимателя и определяет избираемые им формы поведения и, в конечном итоге, судьбу его дела [Мусаэлян, Сливницкий, 2000]. Ученые отмечают, что такая широта рассмотрения отражает сущность предпринимательства, а именно: глубокую включённость предпринимателя в наличную социально-экономическую ситуацию и использование полученных наблюдений в повседневной деловой практике. Здесь можно вспомнить *П. Друкера*, уподоблявшего предпринимателей «охотникам за изменениями социальной среды», которые систематически «отыскивают их, реагируют на них и используют как источники для достижения успеха» [Друкер, 1992].

Необходимость интеграции положений обоих подходов очевидна. С позиций системного анализа платформой для единения, по мнению авторов статьи, является понятие «деятельность». Заметим, что последователи и объектного, и субъектного направлений оперируют деятельностными категориями («объект», «субъект»), однако они рассматриваются отдельно от деятельности, нагружаются самыми разными, но не деятельностными смыслами.

С точки зрения объект-центрированного подхода предполагается, что деятельность существует сама по себе, независимо от субъекта. Присвоение предпринимательской деятельности индивидом происходит при помощи подражания и обучения за счёт приобретения соответствующих знаний, умений и навыков. И уже под воздействием деятельности может происходить переструктурирование личности, как бы «подгон» её характеристик под требования. В результате, следует признать, активно мифологизирована следующая позиция – «Любая деятельность может быть освоена любым субъектом». Ее сторонники со всех сторон изучают особенности деятельности предпринимателя, пытаются определить, какие же знания, умения, навыки необходимы для его успешной деятельности, какое влияние оказывает среда на присвоение индивидом содержания предпринимательской деятельности. При субъект-центрированном подходе внедряется схема наложения личности на деятельность, а именно: в личности человека есть индивидуально-психологические особенности (в том числе и врождённые), которые могут подходить или не подходить деятельности. В этом русле исследуются особенности наиболее успешных предпринимателей, далее выделяются профессионально-важные качества, актуализируются соответствующие способности. В совокупном итоге предпринимательские объекты и субъекты представляются вне собственно предпринимательской деятельности.

По мнению представителей российской экономической теории, анализ социально-экономической системы с позиции неравновесного, нелинейного развития предполагает новый подход к человеку и его деятельности, выражающийся в единстве предметной и познавательной сторон [Рассказова, 2008]. Превращение человека и его деятельности в основополагающую интегральную категорию означает, что материальное производство, производительные силы и производственные отношения могут не рассматриваться в качестве исходных категорий по отношению к деятельности человека. Авторы статьи поддерживают точку зрения о том, что в таком случае критерием общественно-исторического прогресса выступает не уровень развития производительных сил и соответствующих им производственных отношений,

а достигнутая степень развития познавательной способности человека и реализация ее в предметном воплощении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нередко считается, что предпринимательскую деятельность могут освоить лишь те лица, которые обладают определённой структурой личности, релевантной структуре предпринимательской деятельности.

В результате освоения деятельности (предпринимательская – не исключение) происходит присвоение индивидом её объектных характеристик и становление индивида в качестве субъекта деятельности как её полновластного распорядителя, способного строить и преобразовывать любые объекты. Поэтому целесообразно рассматривать предпринимательскую деятельность не относительно характеристик её субъекта или объекта, а относительно её структурно-динамических элементов, которые, с одной стороны, отражают сущность деятельности самой по себе, с другой стороны, степень интериоризации данных элементов свидетельствует об уровне сформированности предпринимательской деятельности субъекта. В настоящее время многие исследователи признают необходимость комплексного подхода к изучению личности предпринимателя и его социально-экономической деятельности, т.е. предпринимательскую деятельность следует рассматривать и со стороны предрасположенности к ней (предпринимательских способностей, направленности личности), и со стороны ее всестороннего содержания. Очевидно, что это отвечает структуре самого труда. Ибо причиной необратимости и неравновесности многих экономических процессов является, по сути, человек с его неповторимостью. Данный подход позволяет по-новому взглянуть на место предпринимателя в системе хозяйственных отношений и раскрыть развитие теории предпринимательства в контексте смены экономической парадигмы, которая исходит из трактовки общественных систем как открытых образований. В этой связи предпринимательство, обусловленное трансформационными процессами внешней и внутренней среды, требует проведения оценки с точки зрения логики общеисторического – цивилизационного – развития.

В современной экономике претерпевает трансформации не только образ предпринимателя и стиль управления, но и меняется представление о цели предпринимательской деятельности. Сегодня многие ученые-экономисты и бизнесмены-практики утверждают, что основная цель предпринимательства не столько материальная выгода, сколько постоянство и стабильность фирмы, обеспечиваемые заботой о потребителе и научно-техническими новшествами.

ЛИТЕРАТУРА

- Акперов И.Г., Масликова Ж.В. Психология предпринимательства. – М., 2003. 544с.
Большая библиотека: [информационный портал]. – URL: <http://www.e-ng.ru>
Бояринцева А.В. Мотивационно-когнитивные характеристики молодого предпринимателя. Дисс. канд. псих. наук. – М., 1999.
Бурышкин П.А. Москва купеческая. – М., 1991. 352с.
Глушач Н.Н. Индивидуально-психологические особенности предпринимателей. Дисс. канд. псих. наук. – М., 1998.
Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992. 352с.

- Заславская Т.И. Бизнес-слой российского общества: сущность, структура, статус // Общественные науки и современность. 1995. №1.
- Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М., 1993.
- Луцатто Дж. Экономическая история Италии. – М.: Наука, 1966. С. 94-96.
- Манохина Н.В., Жадан И.Э. Предпринимательство и формирование работника нового типа. – Саратов, 2000. 148с.
- Мусаэлян И.Э., Сливницкий И.О. О возможности применения модели актуального конфликта для психологического анализа предпринимательской деятельности // Вестник МГУ. – серия 14. – Психология. – 2000. – №3. – С.22-31.
- Рассказова Н.В. Концептуальные проблемы теории предпринимательства и смена экономической парадигмы. – Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2008. № 11.
- Черников Г.П. Предприниматель – кто он? Из опыта российского и зарубежного предпринимательств. – М., 1992. 209с.
- Hisrich Robert, Peters Michael, Shepherd Dean. Entrepreneurship. –McGraw Hill, 2009. 640p

Authors:

Ph.d. in Psychology, Elena Klimova

Tsiolkovsky Kaluga State University, Kaluga, Russia, docent;
Tel.: +7(4842)733229; +79036354517 (Kaluga, Russia)
e-mail: klimovelen@yandex.ru

Ph.d. in Economic, Elena Shibanova-Roenko

The Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia, docent;
British Academy of Education, London, UK, prof.
Tel.: +7(495)4332029 (Moscow, Russia); +7(4822)444177 (Tver, Russia)
e-mail: roenfo@mail.ru

Reviewers:

doc. Ing. I. A. Družinina, CSc.
doc. Ing. A. P. Antonov, CSc.

ČO JE TO DUE DILIGENCE A KEDY SA S NÍM PODNIKATEĽ MÔŽE STRETNÚŤ?

WHAT IS A DUE DILIGENCE AND WHEN CAN THE ENTREPRENEUR MEET WITH IT ?

Milan Majerník – Štefan Majerník – Anna Šutovská – Alena Vavrová – Marc Tromner

Abstract

Purpose of the article The purpose of the article is to stress out the term of 'due diligence' as a usual caution and care spent in trade business.

Methodology/methods According to the presumed intent and type of investment, the investor meets with different kinds of due diligence, which, according to their focus and content can be broken down into: financial, tax, legal, operational, market, management and personnel due diligence.

Scientific aim Scientific objectives of the article is to show due diligence as undertaking due diligence in connection with potential business transaction which primary purpose is to overcome the information asymmetry of a commercial transaction.

Findings The results are collected in the so-called "Checklist" in which an investor for the purpose of examination and verification of selected areas of the company formed its information requirements.

Conclusion Content due diligence has its output in the report of due diligence. Object and nature of the report is intended in accordance with conducted due diligence. Included in the report are significant findings and recommendations.

Key words: due diligence, business transaction, the diversity of information, types of due diligence, due diligence content

JEL Classification: M 21

ÚVOD

Pojem due diligence pochádza z amerického práva a tamojšej praxe pri uzatváraní zmlúv. V preklade znamená obvyklú opatrnosť a starostlivosť vynakladanú v obchodnom styku podnikateľov. V európskych krajinách sa pod termínom due diligence rozumie najmä hĺbková preverka podniku v súvislosti s potenciálnou obchodnou transakciou akou môže byť napríklad kúpa akcií podniku, kúpa a následný prevod obchodného podielu alebo poskytnutie úveru zo strany banky.

CIEĽ A METODIKA

Hlavným dôvodom realizácie due diligence je neúplnosť informácií a nerovnomerné rozdelenie informácií o podniku medzi potenciálnymi zmluvnými stranami (predávajúcim a kupujúcim) ako aj neistota vyplývajúca z budúceho vývoja v podnikaní. Základným účelom celého procesu due diligence je prekonať túto informačnú asymetriu. Kvalitné a presné informácie sú pre obe strany dôležité nielen preto, aby dokázali posúdiť ekonomickú situáciu preverovaného podniku a ekonomické dôsledky zamýšľanej transakcie, ale tiež z dôvodu vypracovania potrebných zmlúv k transakcii vrátane stanovenia obsahu, objemu záruk a poistenia.

Cieľom príspevku je popísať jednotlivé druhy due diligence, poukázať na ich vymedzenie a analyzovanie vybranej oblasti to je oblasti životného prostredia.

Metodika je postavená na určení cieľa príspevku, jeho hlavného dôvodu, teoretického vymedzenia jednotlivých druhov due diligence, analýze vybranej oblasti due diligence a to je oblasti životného prostredia, krokov analýzy, výstup analýzy do správy z due diligence označenie významných zistení a upozornení.

1 DRUHY DUE DILIGENCE - ČO VŠETKO INVESTORA ZAUJÍMA?

Podľa predpokladaného zámeru a druhu investície sa stretávame s hĺbkovými kontrolami, ktoré sa podľa svojho zamerania a obsahu členia na:

Finančné due diligence – základnými vstupmi pre audit finančnej stránky podnikania je stav a hodnota majetku, spôsob jeho financovania a výsledky hospodárenia za posledné roky. Základom je realizácia komplexnej finančnej analýzy, prostredníctvom ktorej sa údaje uvedené v účtovných výkazoch detailne konkretizujú a dajú do ekonomických súvislostí, overia sa metódy používané pri oceňovaní, odpisovaní a tvorbe rezerv. Súčasťou môže byť realizácia náhodnej inventúry za účelom overenia viery hodnosti predložených údajov. Cieľom finančného due diligence je identifikácia prípadných rizík spôsobených v dôsledku nesprávne vedeného účtovníctva a skreslenia hodnoty vykazovaných položiek v súvahe (nadhodnotením aktív, podhodnotením záväzkov a rizík a podobne.).

Daňové due diligence – často je pokladané za súčasť finančného due diligence. Jeho účelom je zistiť, či daná spoločnosť riadne splnila všetky svoje zákonné povinnosti vyplývajúce z verejnoprávnych predpisov a rozpoznať prípadné riziká v oblasti daní, ktoré by mohli mať významný vplyv na hodnotu cieľovej spoločnosti. Najčastejšie ide o riziká v oblasti dane z príjmu a dane z pridanej hodnoty, prípadne ďalších relevantných daní. Rovnako sa kontrolujú vzťahy medzi spriaznenými (majetkovo a personálne prepojenými) podnikateľskými subjektami, t.j. či medzi sebou obchodujú za obvyklú cenu, resp. či si vzájomne neposkytujú len fiktívne služby z dôvodu odlišných daňových sadzieb a podobne. Cieľom je zistiť všetky daňové riziká vyplývajúce z možných chýb pri účtovaní, výpočtu daní alebo nekalých praktík.

Právne due diligence – je ďalšou časťou procesu kontroly a skúmania. Dôraz sa však kladie predovšetkým na získanie a posúdenie relevantných informácií o spoločníkoch (akcionároch), majetkovej účasti cieľovej spoločnosti na podnikaní iných spoločností, pracovnoprávných vzťahoch, úverových vzťahoch a iných zmluvných vzťahoch, právach a záväzkoch voči tretím osobám, právach duševného vlastníctva atď. Na základe právneho due diligence je nutné zistiť či nehrozia súdne spory alebo iné náklady z dôvodu nedostatočnej právnej ochrany.

Prevádzkové/operačné due diligence – predstavuje proces, prostredníctvom ktorého potenciálny kupujúci posudzuje efektívnosť prevádzky kupovaného podniku v snahe posúdiť alebo vyvrátiť reálnosť predloženého podnikateľského plánu. Potenciálny investor zvažuje či je reálne očakávať také podnikateľské výsledky za takých podmienok a predpokladov, aké podnik deklaruje vo svojom podnikateľskom pláne. Účelom prevádzkového due diligence je tiež odhaliť potenciálne synergie a riziká v prípade fúzie (spájania) dvoch podnikov so súvisiacim predmetom podnikania. Tento druh due diligence často vykonáva nezávislá poradenská spoločnosť.

Trhové due diligence – je orientované na posudzovanie trhovej pozície podniku vo vzťahu k výrobkom, ktoré vyrába alebo službám, ktoré poskytuje.

Manažérske a personálne due diligence – je proces, prostredníctvom ktorého sa posudzuje kapacita a kvalita manažmentu. Tento druh due diligence je aktuálny najmä vtedy, ak transakcia predpokladá integráciu funkcií a kultúr dvoch alebo viacerých podnikov (akvizície, fúzie a pod.). Tento proces sa v zahraničí označuje pojmom „management assesment“.

Technické due diligence – je aktuálne v prípade kúpy technologických spoločností, napríklad v odvetví informačných technológií.

2 OBSAH DUE DILIGENCE - AKÉ KONKRÉTNE INFORMÁCIE INVESTORI POŽADUJÚ?

Investor za účelom skúmania a overovania spomínaných oblastí podniku formuluje svoje informačné požiadavky v takzvanom „**Checkliste**“. Ide o akýsi zoznam potrebných údajov, dokumentov a podkladov potrebných k jeho skúmaniu. Vo všeobecnosti ide o základné informácie o podniku, vlastníckych vzťahoch, finančnej situácii, právnych vzťahoch, poskytnutých zárukách a podobne. Predávajúci samozrejme dostane určitý čas na to, aby podklady pripravil a zhromaždil do tzv. „dataroomu“. V súvislosti s tým sa obe strany musia dohodnúť, ktoré osoby budú mať prístup k akým informáciám. Tieto záležitosti samozrejme odporúčame ošetriť zmluvným záväzkom o mlčanlivosti. Obsah due diligence má svoj výstup v správe z due diligence.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

1. Predmet a povaha správy

Predmetom správy z due diligence je obsah objednávky, ktorým je určený druh a zámer vykonania due diligence. Vychádza sa z účtovného a finančného due diligence v rozsahu posúdenia stavu k 31.12. kalendárneho roka, alebo k dátumu ukončenia hospodárskeho roka s akceptovaním inventarizácie a účtovnej závierky kalendárneho, alebo hospodárskeho roka. Základnými vstupmi pri due diligence / účtovný, finančný, personálny / hĺbková previerka finančnej a účtovnej stránky podnikania je hodnota majetku, spôsob jeho financovania, výsledky hospodárenia v rozsahu podnikania a riadenie ľudských zdrojov. Pri spracovaní

dodávateľ vychádzal z dokumentov, ktoré mu boli účtovnou jednotkou poskytnuté. Pokiaľ potrebné dokumenty neboli poskytnuté, uvedená oblasť nebude zapracovaná do správy. Správa je spracovaná na základe zozbieraných dát, formou konštatovania faktov. V prípade, že v prílohe správy sú uvádzané niektoré dokumenty, ide len o ich zdôraznenie nie je to vyčerpávajúci súpis.

Práce sa vykonávajú z dokumentov a informácií, ktoré sú poskytnuté. Špeciálne poradenstvo, vrátane právnych, technických, záležitostí, životného prostredia, trhového ocenenia môže byť predmetom práce vtedy, keď je aj obsahom objednávky.

2. Významné zistenia a upozornenia

V nasledujúcom uvádzame skutočnosti, na ktoré chceme upriamiť pozornosť, neznamená to však, že ostatné, informácie uvedené v správe považujeme za menej dôležité. Tieto informácie uvádzame s identickým označením ako je príslušná skutočnosť uvedená v správe. A to informácie : Zamestnanci a manažment , Účtovné metódy , Dlhodobý hmotný majetok , Zásoby , Finančné účty , Vlastné imanie , Časové rozlíšenie , Zvláštne oblasti , Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením

3. Technické due diligence – životné prostredie - vzor

Agenda životné prostredie.

Spoločnosť - zaregistrovaná v recyklačnom fonde ako výrobca/dovozca v komodite plasty, papier a lepenka.

Zabezpečenie služieb v odpadovom hospodárstve a recyklácii- má spoločnosť uzatvorenú zmluvu s externou spoločnosťou.

Spoločnosť má program prevencie o obaloch na roky budúce cca 3 – 5 rokov.

Škodlivé látky, kontaminanty, podzemné nádrže sa spoločnosti netýkajú – týkajú.

Sporová agenda – životné prostredie

Sporovú agendu spoločnosť v súvislosti so životným prostredím – eviduje - neeviduje. Kontrola z krajského úradu alebo Slovenská inšpekcia životného prostredia za posledné roky : bola - nebola vykonaná.

Agenda Ochrana zdravia pri práci a bezpečnosť

Spoločnosť – má alebo nemá uzatvorenú mandátnu zmluvu na externé zabezpečenie vykonávania bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a protipožiarnej ochrany.

Sporová agenda – ochrana zdravia a bezpečnosť práci

Sporovú agendu spoločnosť v súvislosti s ochranou zdravia pri práci a bezpečnosti spoločnosť : eviduje - neeviduje. Kontrola z Národného inšpektorátu práce za posledné roky : bola - nebola vykonaná.

Predmet a povaha správy závisí od druhu due dilligence, ktorý bol uplatňovaný. V prípade oblasti životného prostredia povaha a predmet správy vychádza a analyzovania agendy

životného prostredia, ktorá obsahuje aj významné zistenia a upozornenia, ktoré sa analýzou agendy životného prostredia získali.

ZÁVER

Due Diligence teda slúži k odhaleniu skutočnej situácie v podniku a skutočnej ceny, za ktorú je podnik ponúkaný. Takisto môže odkryť utajované či skryté problémy a hrozby, s ktorými musí počítať potenciálny záujemca. Vďaka tejto hĺbkovej kontrole je zaistená primeraná ochrana investora pred neúspechom. Kvalita prevedenia závisí od časových možností, spolupráce predávajúceho či aktuálnosti dát. Závery due diligence sú rozhodujúce pre konečné rozhodnutie investora o transakcii a jeho ponuke kupujúcemu.

Na základe due diligence sa tiež zostavuje časový harmonogram celej transakcie, ktorý slúži ako plán pre jej realizáciu. V rámci harmonogramu sú jednoznačne špecifikované úlohy pre jednotlivé zúčastnené strany, aby transakcia prebehla pokiaľ možno čo najhladšie.

LITERATÚRA

- Alexy, J. a kol.: Manažment [Management], TrU, Merkantil, spol. s. r. o., Zlatovce 1999
Herzka, P. a Kajanová, J. : Ekonomika a manažment podniku [Economy and management of the company], STU, Bratislava 2010
Giplin, A.: Dictionary of Economic Terms - London Butterwort 1966
Majerník, M.: Základy všeobecnej ekonomickej teorie [Financial management of the company], STU, Bratislava, 2006
Majerník, M. a kolektív. : Finančné riadenie podniku [Financial management of the company], Statis., Bratislava 2011,
Samuelson, P. A.: Nordhaus, W. D.: Ekónómia [Economics] L, Bradlo, Bratislava 1992
Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku [Financial and economic analysis of the company], Sprint Bratislava 2003
Medzinárodné účtovné štandardy [International double-entry bookkeeping] 2003R1725—SK— 05.06.2007 — 009.001
<http://www.podnikajte.sk/financie/c/174/category/investor/article/due-diligence.xhtml>
http://en.wikipedia.org/wiki/Due_diligence
Chapman, C.E (2006). Conducting Due Diligence. Practicing Law Institute, New York, NY
<http://www.businessdictionary.com/definition/due-diligence.html>

Autori:

Doc. Dr. Ing. Milan Majerník

Ústav manažmentu – STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Tel.: 0911 755 656,

e-mail: milan.majernik@stuba.sk

Ing. Štefan Majerník – externý doktorand

Ústav manažmentu – STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Tel.: 0902 870 000

e-mail: stefanmajernik@yahoo.com

Ing. Mgr. Anna Šutovská – externá doktorandka

Ústav manažmentu – STU
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
Tel.: 0903 587 878
e-mail: sutovska@amdpartners.sk

Ing. Mgr. Alena Vavrová – externá doktorandka

Ústav manažmentu – STU
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
Tel.: 0907 246 137
e-mail: vavrova.alena@gmail.com

Dipl.- Ing. Marc Tromner – externý doktorand

Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16, 917 24 Trnava
Tel.: +49-173-6644433
e-mail: troemner@gelbe-kollegen.d

Recenzenti:

prof. Ing. Jozef Sáblik, CSc.
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В АТТЕСТАЦИИ УЧАЩИХСЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

THE COMPETENCE APPROACH IN CERTIFICATION OF PUPILS OF THE HIGHER SCHOOL

Радько Сергей Григорьевич

Abstract Approaches available to the present time to an estimation competences as results of training are considered. Necessity of perfection of methods of an estimation of labour potential with reference to development of technologies of training is proved. The opportunity of use the competence approach for certification of pupils is shown in view of their labour potential.

Purpose of the article Development of theoretical bases of use the competence approach the approach in the higher school. Development of methods of certification of pupils in view of their individual labour potential. Development of requirements to maintenance of effective educational process on the basis of revealing structure competences.

Methodology/methods As methodological basis of research positions of the economic theory, the organization of work and the theory of management acted. Development the competence approach was carried out on the basis of the situational and problem-oriented approaches to the analysis of decision-making processes in personnel sphere.

Scientific aim Development the competence approach the approach regarding, concerning management in labour potential of pupils and increase of productivity of their certification. Revealing of the general laws of development the competence training at formation of skills and the skills allowing the person to be successful in a certain kind of activity.

Findings The problem of an estimation of influence the competence approach on ability learning is determined to realize the potential labour opportunities. The opportunity of realization competence training is proved on the basis of allocation of pupils making labour potential in view of their abilities.

Conclusions Development of approaches to an estimation of real opportunities of workers is complicated without an estimation of labour potential of pupils. Revealing of components labour pupils on a basis the competence approach allows to solve a problem of their effective certification. Complicated (with use of special methods and receptions) variants of allocation of components are applicable to situations concerning which can be received quantitative, but rough estimations. In researches in the field of a problem of development of the mechanism of allocation competences, adequate to a real situation on a labour market, the attention should be accented on development of receptions of detection of an opportunity of occurrence to risk in preparation of the workers specific concerning priorities in training.

Keywords: The competence approach, the competence, certification, labour potential, components of labour potential, knowledge, skill.

JEL Classification: I20

ВВЕДЕНИЕ

Подходы, способствующие активизации учебной деятельности учащихся, являются основными при реализации вузовских программ. Результаты образования – ожидаемые и измеряемые, отражены в знаниях, умениях, навыках, способностях и компетенциях. Ключевым понятием является компетенция, показывающая, что в состоянии выполнять выпускник по завершении всей или части образовательной программы. Компетенция непосредственно связана с трудовым потенциалом, определяющим возможность практической реализации знаний, умений, навыков и способностей учащихся. Развитие положений теории трудового потенциала показало, что его требуется конкретизировать применительно к сфере образования. В процессе создания методологии оценки знаний учащихся в высшей школе наблюдается практически полное отсутствие представления о том, что же из себя представляет их трудовой потенциал. Ниже описан авторский подход к итоговой аттестации учащихся, ориентированный на выявление их трудового потенциала.

Повышенный интерес к проблемам оценки эффективности управления персоналом отмечался давно. В XX веке исследования в основном сводились к оценке результативности трудовой деятельности статистическими методами, ориентированными на выявление связи между различными факторами, влияющими на производительность труда. Отдельно выделялась оценка результативности хозяйствования, в некоторой степени связанная с проблемой измерения потенциальных трудовых возможностей человека. Несмотря на большое число научных разработок в области теории и методологии измерения труда, крупных работ, касающихся теории трудового потенциала, немного. В различных источниках приводятся разные трактовки категорий, относящихся к трудовому потенциалу. Это свидетельствует о необходимости проведения унификации существующих понятий и определений, затрагивающих проблематику анализа и оценки потенциальных трудовых возможностей. В отдельную сферу выделяется образование, а сам процесс обучения и аттестации учащихся в значительной степени связан как с развитием теории трудового потенциала, так и необходимостью встраивания его в теорию компетентностного подхода. Несмотря на то, что экономико-математический инструментарий все больше и больше усложняется, методики трудно встраиваются в систему оценки трудовых отношений. В связи с этим требуются отдельные исследования, касающиеся оценки как реальных, так и потенциальных возможностей человека эффективно обучаться.

1 ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Компетентностное обучение является основным при реализации вузовских программ. Эффективное формирование компетенции подразумевает ее всестороннее описание и осмысление связанных с ней конкретных методов и условий организации учебного процесса. Паспорта и программы компетенций по различным направлениям подготовки позволяют получать всестороннее описание компетенций как ключевых элементов содержания образования с учетом специфических черт их формирования у учащихся.

Компетентностный подход вводится директивно, что зафиксировано в федеральных государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования третьего поколения, регламентирующих подготовку бакалавров и магистров. Насколько сегодня актуально введение компетентностного подхода? Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим некоторые его особенности в отечественном высшем профессиональном образовании. В ясной форме они приведены

в (Ефремова, Н. Ф., 2010, с. 216), где отмечено, что в Болонском процессе компетентностный подход означает:

- компетенции интерпретируются как единый (согласованный) язык для описания академических и профессиональных профилей и уровней высшего образования;
- язык компетенций является наиболее адекватным для описания результатов образования;
- ориентация стандартов, учебных планов (общих образовательных программ) на результаты образования делает квалификации сравнимыми и прозрачными во всем европейском образовательном пространстве.

Третий пункт здесь ясно указывают на приоритетную цель компетентностного подхода – унификация отечественного образования, приведение его к зарубежному образцу. Отправным пунктом введения компетентностного подхода обычно принимается Болонский процесс, который, в свою очередь, обусловлен общеевропейской тенденцией перестройки системы высшего образования, предполагающей глубокие системные преобразования. Модернизация российского образования тесно увязывается с участием России в Болонском процессе, что сказывается на принципах и механизмах деятельности российской высшей школы. Интересным здесь является то, что Болонские процессы часто представляются уникальными, несущими обязательный позитив для российской системы высшего образования. Тем не менее данное утверждение спорно. Процессы в высшем образовании в значительной степени объясняются самим фактом наличия Болонском процесса и его рекомендациями. Следование им в определенных рамках позволяет определять перспективы развития отечественного высшего образования. При этом не следует отрываться от особенностей и специфики высшей школы, учитывать сложившуюся практику обучения.

Например, советская высшая школа была великолепной, что подтверждается большим вкладом отечественной науки того периода в развитие страны. Ее развал обусловлен политическими причинами, но никак не процессами в самом высшем образовании. Подготовка специалистов осуществлялась для различных отраслей народного хозяйства по естественнонаучным, техническим и гуманитарным группам специальностей. Существовала разветвленная сеть гражданских государственных вузов, для армии готовили офицеров государственные военные вузы, функционировали высшие школы для руководящего состава (партийные и профсоюзные). На специалистах того периода основывается современная отечественная подготовка в вузах. Чтобы построить такую мощную и разветвленную систему образования, конечно, должен существовать единый (согласованный) язык для выпускников, который очень четко был прописан в программах обучения по соответствующим профилям. К тому же без подобного языка невозможна профессиональная подготовка. Он существовал всегда в том или ином виде, и добавочное описание академических и профессиональных профилей и уровней высшего образования в виде компетенций может затруднить получение четкого о нем представления. Можно утверждать, что в отечественном образовании давно существовало компетентностное обучение, пусть и не в такой явной форме, как в настоящее время.

По определению компетенция – особый тип знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, позволяющих человеку быть успешным в определенном виде деятельности. Утверждение, что язык компетенций является наиболее адекватным для описания результатов образования, правильно. Но возникает

вопрос, нужно ли нагромождать массу компетенций и потом подробно их описывать? Наименование компетенции дает только самое общее представление о результатах образования. Чтобы получить ясное о них представление, нужно знать структуру компетенции, т.е. иметь четкое представление относительно уровней сформированности компетенции у обучающихся (выпускников), отражающих их способность проявлять знания и умения в профессиональной деятельности. Подобное представление можно получить на основе паспорта компетенций, но создание данного документа всегда вызывает большие сложности, так как требует детализации степени соответствия учащихся уровню компетенции.

Не вдаваясь глубоко в изучение компетентностного подхода, все же можно отметить, что он предоставляет возможность унифицировать процесс обучения на всех его этапах как в бакалавриате, так и магистратуре. Это, несомненно, дает возможность встроиться в европейские стандарты. Такой подход вполне приемлем, если ориентироваться на требования рынка, которому нужны работники, обладающие определенным набором компетенций, достаточным для выполнения своих профессиональных обязанностей, и не более того. Отметим особенность российских стандартов, которые, в отличие от европейских, подробно конкретизируют порядок подготовки бакалавров и магистров. Большое количество стандартов, буквально по каждому из имеющихся направлений, ограничивает возможности преподавателей высшей школы. Приходится постоянно оглядываться на существующие документы, сверять с ними свои действия. Отметим также такую особенность, как разграничение компетенций. В регламентирующих деятельность вузов документах присутствуют рекомендации в части формулирования общих (универсальных) и профессиональных компетенций. Естественным образом это сказывается при формировании фондов оценочных средств и вузовских служб оценки компетенций.

Современное профессиональное образование позволяет готовить квалифицированного работника, уровень и профиль подготовки которого отвечают требованиям, предъявляемым на рынке труда. Разграничение теории и практики всегда было проблемой для сферы обучения. Теоретические разработки являются той основой, в которую упираются будущие знания и ценность которых определяется возможностью практической их реализации. Компетентностное обучение направлено на подготовку квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля и конкурентоспособного на рынке труда. Особенности обучения зависят в значительной степени от того, насколько выпускник подготовлен для профессиональной практики.

Влияние компетентностного подхода на профессионализм работников не вполне изучен. Подход представляет собой определенную позицию (точку зрения), обуславливающую исследование, проектирование, организацию того или иного явления, процесса, в том числе образования. Подход объясняется определенной концепцией, идеей, принципом. Идея нового принципа заключается в создании новой для отечественной системы оценки качества образования, вбирающей характеристики выпускников, выраженных в виде уровней сформированности компетенций. Магистрант по окончании обучения получает степень магистра и должен свободно владеть спецификой своей профессии с учетом особенностей смежных областей. Чтобы получить представление о качестве его подготовки, можно построить **модель компетенций магистра**, включающую набор знаний, навыков, умений, позволяющих ему успешно выполнять функции на соответствующих этапах обучения или профессиональной деятельности. Отсюда же следует необходимость построения компетентностных моделей. Проблематика формулирования требований к компетентностным моделям в условиях реализации компетентностного подхода

рассматривается и изучается многими учеными и специалистами в сфере образования. Существует пласт литературы, в котором подробно рассматриваются особенности компетентностного обучения, выступающего в качестве ведущего при разработке государственных образовательных стандартов третьего поколения. Проблема состоит в том, что теоретические методы и подходы нередко слабо соотносятся с реальностью. Подробно разбираются особенности образовательных технологий, их систематизации, анализируются образовательные процессы. Но решения, принимаемые руководителями, в основном базируются на их собственных суждениях и мнениях. Компетентностный подход позволяет повышать объективность обучения, привязывая его к практическим требованиям. Но является ли он хорошим средством для достижения качественной профессиональной подготовки, приемлемой для предприятий реального сектора, не вполне ясно. В связи с этим требуется вырабатывать подходы к оценке реальных возможностей работников, что затруднено без оценки трудового потенциала обучающихся. На сегодняшний день существует приемлемый для практики инструментарий оценки трудового потенциала (Радько, С. Г., 2010, с. 140), который может быть использован для развития компетентностного обучения.

Существование системы высшего образования в условиях постоянного обновления образовательных технологий требует усиления внимания к разрешению вопросов, связанных со специализацией, переподготовкой и повышением квалификации работников в различных сферах жизнедеятельности общества. Умение анализировать качество подготовки, прогнозировать результативность процедур обучения предопределяет возможность качественного управления образовательными процессами и достижения поставленных обучением целей. Связанное с данными процессами эффективное формирование компетенций подразумевает их всестороннее описание и осмысление конкретных методов и условий организации обучения. Поэтому всегда актуальны работы, способствующие углублению знаний и удовлетворению реального сектора экономики в качественной рабочей силе.

Инструментарий анализа и оценки знаний и навыков людей разнообразен. Между различными сферами человеческой деятельности, напрямую не связанными между собой, существует тесная связь. Для высшей школы, предприятий реального сектора экономики, высшего менеджмента в системах подготовки практическую ценность имеет объединение различных технологий обучения. Это будет способствовать развитию отечественного промышленного сектора и выработке наиболее оптимальных способов управления кадровым составом во взаимосвязи с качеством обучения в высших учебных заведениях.

2 ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ УЧАЩИХСЯ

Особенности трудового потенциала как социально-экономической категории, содержащей множество личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик, усложняет выработку конкретных методик. Унификация относящегося к нему понятийного аппарата позволяет адаптировать теорию трудового потенциала применительно к конкретным областям человеческой деятельности и способствует реализации компетентностного подхода. Изучение трудового потенциала позволяет вырабатывать подходы к построению моделей, отображающих различные аспекты состояния трудового потенциала, его использования и устойчивости. Трудовой потенциал учащихся отражает их способности, характеризует качественный уровень

подготовки и определяет дальнейшие перспективы, касающиеся развития профессиональных компетенций. Отсюда выводится следующее определение.

Трудовой потенциал учащихся представляет собой **основанную на общих знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках их способность овладевать знаниями при надлежащем материально-техническом, информационном и организационном обеспечении процесса обучения.**

Качество обучения зависит от ряда факторов, к основным из которых относятся: способности учащихся, уровень их начальной подготовки, неравномерность распределения разделов учебных дисциплин по степени сложности, желание обучающихся посещать занятия. Чем значительнее влияние перечисленных факторов, тем больше затруднений возникает в учебном процессе. Достижение эффективного управления группой учащихся требует особого внимания к способам ведения учебного процесса. Значительное число учебных дисциплин, преподаваемых в высшей школе, а так же большой объем учебного материала затрудняют обучение, тем более при различном уровне подготовки учащихся. При использовании стандартных подходов к обучению без учета особенностей учебных групп и индивидуальных способностей учащихся существует опасность недостижения поставленной обучением цели, проявляющаяся в низкой успеваемости учащихся и наличии пробелов в знаниях. При выделении компонентов трудового потенциала учащихся целесообразно определить присущие им типы способностей, к основным из которых относятся следующие.

1. *Академическая способность*: способность приобретения новых знаний, активно учиться.
2. *Интеллектуальная одаренность*: способность к решению каких-либо задач, имеющих однозначное решение.
3. *Креативность (способность к творчеству)*: способность создавать нечто уникальное, не имеющее аналогов.
4. *Сенсомоторная способность*: пространственная координация, ручная координация, силовые способности.

Типы способностей определяют перспективы учащихся, способствуя выделению и учету наиболее значимых для учебного процесса компонентов трудового потенциала. Например, у тех, кто способен эффективно усваивать информацию в больших объемах, может отсутствовать творческая составляющая. У обучающихся, проявляющих креативность, следует поощрять стремление к дальнейшему совершенствованию своих знаний в научных областях деятельности.

Так как учащиеся в высшей школе объединены в группы, удобно определять трудовой потенциал группы, из которого выделять компоненты, в наибольшей степени определяющие возможность реализации тех или иных компетенций. Повышению эффективности учебного процесса способствует выделение в учебной группе подгрупп учащихся с преобладанием какого-либо типа способностей.

Чтобы иметь ориентиры для оценки трудового потенциала, требуется выделять признаки, устанавливаемые на основе приоритетов обучения и определяющие его результативность. С учетом способностей учащихся путем индивидуального педагогического подхода выделяются признаки, характеризующие достоверность оценки полученных знаний. Представив типы способностей в качестве компонентов трудового потенциала, можно определить относящийся к каждому из них технико-экономический показатель. Иные компоненты определяются с использованием любого метода определения коэффициентов важности из расширенного их перечня (Радько, С. Г., 2010, с. 140). По всем выделенным компонентам устанавливаются технико-

экономические показатели, являющиеся индикаторами качества трудового потенциала и степени развития компетенций. В табл. 1 дан пример компонентов трудового потенциала группы учащихся и относящихся к ним технико-экономических показателей.

Таблица 1. Компоненты трудового потенциала группы учащихся и относящиеся к ним технико-экономические показатели

№	Компонент	Технико-экономический показатель
1	Состояние здоровья	Соответствие (несоответствие) образовательного уровня учащихся рабочим программам из-за состояния здоровья
2	Период обучения	Усвоение учащимися рабочих программ по истечении срока обучения
3	Дисциплина	Пробелы в знаниях учащихся вследствие нарушений дисциплины
4	Ответственность	Выполнение заданий в требуемые сроки и с хорошим качеством
5	Академическая Способность	Степень овладения значительными по объему массивами теоретических знаний
6	Интеллектуальная Одаренность	Число решенных задач, имеющих однозначные решения, и затраченное на это время
7	Креативность	Число, качество и сроки решения задач, требующих проявления творческой составляющей и не имеющих однозначных решений
8	Сенсомоторная Способность	Эффективное использование пространственной координации и силовых способностей

Обоснование выбора технико-экономических показателей сводится к следующим основным этапам:

- установление логической взаимосвязи между компетенциями и трудовым потенциалом группы учащихся;
- формирование перечня технико-экономических показателей по компонентам;
- разработка способа ведения учебного процесса, способствующего выделению потенциала группы.

Для учащихся, сфера приложения которых ориентирована на прикладную деятельность, целесообразно прогнозировать уровень изучения ими соответствующих дисциплин. Степень адекватности прогноза полученным результатам является критерием результативности обучения.

Трудовой потенциал учащихся оценивается по признаку значимости компонентов для достижения целей обучения. В связи с этим компоненты классифицируются следующим образом:

- основные, характеризующие целевую направленность процесса обучения;
- вспомогательные, отражающие особенности трудового потенциала учебной группы, не играющие ключевой роли в достижении целей обучения, но включенные в анализ реальных и потенциальных трудовых возможностей учащихся и в расширенный перечень;
- дополнительные, не являющиеся основными и вспомогательными и не включенные в расширенный перечень.

Основные компоненты характеризуют **способность учащихся овладевать знаниями**; вспомогательные дополняют основные и не могут превалировать в достижении целей обучения; дополнительные выступают в качестве теоретически возможных составляющих трудового потенциала.

Каждый компонент характеризует особенности членов группы и влияет на освоение учебного материала. Компонент «период обучения» отражает междисциплинарный характер исследований в сфере трудовых возможностей человека

и в приведенной выше классификации является основным. При выделении компонентов по группам уровень подготовки обучающихся определяется дифференцированным подходом к формированию подгрупп учащихся и использованием соответствующей методики преподавания каждой дисциплины.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Введение компетентного подхода основывается на новой образовательной парадигме, вытекающей из процесса глобализации мировой экономики. В образовательных учреждениях декларируется значимость компетентного подхода. Выпускается разнообразная литература, свидетельствующая о наличии постоянного к нему интереса. Изучение трудового потенциала позволяет вырабатывать подходы к построению моделей, отображающих различные аспекты состояния трудового потенциала, его использования и влияния потенциальных трудовых возможностей на цели обучения с учетом существующих приоритетов. Многозначность понимания категории «потенциал» приводит к трудностям выделения взаимосвязей между количественными и качественными характеристиками учащихся и представления их в аналитической форме. Это, в свою очередь, приводит к затруднениям при формулировании компетенций. Принятие решений, направленных на улучшение процесса обучения в перспективе, может быть осуществлено только при наличии методов, позволяющих анализировать личностные характеристики в процедурах получения необходимых для организации эффективного обучения выходных данных. Эти методы ориентированы на выработку практических рекомендаций по формированию трудового потенциала, требуемого для реализации поставленных обучением целей уровня качества на основе системного изучения теоретических аспектов проблемы эффективного использования и развития реальных и потенциальных трудовых возможностей. Эффект от внедрения методик анализа трудового потенциала проявляется в повышении скорости реагирования системы обучения на внешние и внутренние изменения и сокращении числа решений, приводящих к нежелательным последствиям.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:

- Байденко, В. И., 2006, Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: Методическое пособие, Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Москва, 2006, 72 с., ISBN 5-7563-0324-3
- Болонский процесс: Результаты обучения и компетентностный подход (книга-приложение 1) / Под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко, Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Москва, 2009, 536 с., ISBN 978-5-7563-0385-8
- Болонский процесс: Глоссарий (на основе опыта мониторингового исследования) / Авт. сост.: В.И. Байденко, О.Л. Ворожейкина, Е.Н. Карачарова, Н.А. Селезнева, Л.Н. Тарасюк / Под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко и д-ра тех. наук, профессора Н.А. Селезневой, Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Москва, 2009, 148 с., ISBN 978-5-7563-0373-5
- Вайндорф-Сысоева, М. Е., 2007, Педагогический потенциал инновационной деятельности в образовании: моногр. / М. Е. Вайндорф-Сысоева, Изд-во МГОУ, Москва, 2007, 130 с., ISBN 5-7017-1055-0

- Вайндорф-Сысоева, М. Е., 2008, Мониторинг непрерывного образования в профессиональной педагогической деятельности: моногр. / М. Е. Вайндорф-Сысоева, Изд-во МГОУ, Москва, 2008. 152 с., ISBN 978-7017-1308-3
- Ефремова, Н. Ф., 2010, Подходы к оцениванию компетенций в высшем образовании: Учеб. пособие. Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Москва, 2010, 216 с., ISBN 978-5-7563-0407-7
- Ефремова, Н. Ф., 2010, Организация оценивания компетенций студентов, приступающих к освоению основных образовательных программ вузов. Рекомендации для вузов, приступающих к переходу на компетентностное обучение студентов, Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Москва, 2010, 132 с., ISBN 978-5-7563-0409-1
- Лайл, М., Спенсер-Мл., доктор наук, Сайн, М., Спенсер. 2005, Компетенции на работе / пер. с англ., НРРО, Москва, 2005, 384 с., ISBN 5-98293-066-0 (рус.), ISBN 0-471-54809-X (анг.)
- Никифорова, В. Д., Валахов, Д. Д., Никифоров А. А., 2013, Российская экономика и ее институты: прошлое и настоящее, Нестор-История, Санкт-Петербург, 2013, 316 с., ISBN 978-5-905988-78-3
- Организация самостоятельной работы студентов: Метод. пособие / Ю. Г. Одегов и др. / Под ред. проф. Ю. Г. Одегова и М. Н. Кулапова. Специальная литература, Санкт-Петербург, 2009, 447 с., ISBN 978-5-263-00320-3
- Радько, С. Г., 2007, Теоретические основы управления трудовым потенциалом, Просвещение, Санкт-Петербург, 2007, 130 с., ISBN 5-87055-061-0
- Радько, С. Г., 2010, Трудовой потенциал как социально-экономическая категория, Просвещение, Санкт-Петербург, 2010, 140 с., ISBN 978-5-09-020770-6
- Человек. Образование. Труд., 2008, / Под. ред. И. Ф. Симоновой, Изд-во ЦентрЛитНефтеГаз, Москва, 2008, 256 с., ISBN 978-5-902665-38-0
- Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена, магистерская диссертация: Учеб. пособие / Под. ред. проф. А. Я. Кибанова, ИНФРА-М, Москва, 2012, 349 с., ISBN: 978-5-16-005606-7
- Bondareva, I. – Ijina, V.: Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. In: časopis MANEKO č. 2/2011, Oddelenie manažmentu CHaPT ÚM STU v Bratislave, Bratislava 2011, s. 168-180 , ISSN 1337-9488

Acknowledgement: *Статья публикуется в рамках Договора о сотрудничестве между Словацким Техническим Университетом в Братиславе, СР и Московским государственным Университетом дизайна и технологий, РФ*

Автор:

доц., д-р эк. н. Сергей Радько

кафедра экономики и менеджмента института Экономики и менеджмента, Московский государственный университет дизайна и технологии

ул. Садовническая, д. 33,

Tel.: +7 903 124 22 69,

e-mail: av146886@comtv.ru

Reviewers:

doc. Ing. Irina Bondareva, PhD.

doc. Ing. A. P. Antonov, CSc.

ENTERPRISE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A FACTOR INFLUENCING THE KNOWLEDGE PROCESSES IN SMEs

Jakub Rečičár

Abstract

Purpose of the article The article discusses the importance of and relationships within the corporate organizational structure and culture. That means selected functions and subdivisions are a framework providing space for knowledge flow. It can be significantly affected by several factors; the activity has a positive or negative character.

Methodology/methods In evaluation of factors affecting knowledge and knowledge-based activities in the enterprise was conducted research in selected SMEs in the Slovak Republic. A more precise classification of the SME businesses focus on chemical, pharmaceutical and food production. Individual data obtained were transformed by the method Radar Chart to interpret the results that define possible factors influencing knowledge processes and hence the objectives and results of the company.

Scientific Aim The results of scientific contribution are to define the specific factors within the SMEs in Slovak Republic concerning the company's organizational structure and knowledge. Knowledge were composed within the selected examined factors in order to provide relevant results to a specific purpose - define positive and negative factors of organizational structure. The research focused on the structure stability, flatness preference of the structure or the leadership within the various structures.

Finding Empirical research has provided large amounts of data in addition to the opportunity to analyze specific areas under specific operating companies. In its evaluation of measurement data in organizational structures have been obtained valuable results. These are classified as positive or negative contributing factors - functionality covered by the very organizational structure from which they derived specific conclusions drawn for various businesses in terms of production type or size.

Conclusions Selected researched factors were evaluated in businesses matching firm size and type of production. From the research emerged a specific combination of size and types of production enterprises for positive and negative acting factors.

Keywords Knowledge Management, Knowledge Society, Organizational Structure, SME's

JEL Classification: D21, D83

INTRODUCTION

Organizational structure is not the least important element in business activities affecting the operation and performance of the company. Its importance lies not only in defining the physical framework in society - creating horizontal and vertical relationships, but also to provide the possibility of creation and growth of knowledge on the various organizational levels.

In terms of the issue of knowledge and knowledge processes in enterprises was conducted research, which indicated specific factors impacting positively as well as negatively on the individual functions within the organizational structures of enterprises.

1 IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CULTURE ON KNOWLEDGE SOCIETY

The impact of organizational structure on knowledge management author Mládková described as follows: A key factor influencing the success of the organization and performance of knowledge workers is the type of organizational structure. Top-down organizational structures are hierarchical organizational structure composed based on the principle of division of labor. Work performance and decision-making in the form of competencies are concentrated in the hands of top managers. They constitute the basic concepts, ideas and goals and distribute them as tasks to subordinates in the various levels of the organization. The role of employees is yet limited, they fulfill their tasks, which are controlled from above. Although top-down organizational structures can be effective in the implementation, utilization and accumulation of new knowledge, which restrict the activities of knowledge management. Knowledge channels are open only in the direction from top to bottom and just simple explicit knowledge can pass through them. Subordinate level staff does not communicate horizontally and cooperation of the tiers is also limited.

According to the author hierarchical boundaries cause some damage skills. Knowledge loses their context and the various departments arbitrarily explain them otherwise. Flow of tacit - Tacit knowledge is limited even more. Tacit knowledge exists only in the minds of individuals, and are owned and shared in specialized parts department. Top-down organizational structures promote market deficiencies of knowledge and its pathology. Managers do not know exactly where they are localized knowledge, whether it's right in their organization or elsewhere. Organizations often lack the knowledge map, knowledge and quality assurance rules for the assessment of knowledge. Knowledge is asymmetrically distributed around the organization and the employees, who need them, do not have access to it. Top-down structures - in which people tend to compete with their colleagues. Knowledge becomes power that prevents reciprocity and altruism. People will naturally share their knowledge only with people who know and trust each other because they share knowledge with strangers is too risky. People in organizations with top-down structure often hesitant to adopt and use the knowledge created by employees at lower hierarchical level as them, this is called barriers to market knowledge. Classical hierarchical organizational structures are hostile to formal communities (communication problems, finances, responsibilities, differences in management style in different departments). Informal communities tend to suffer from dysfunction as "us against the whole of society, we are the best ", or community members tend to overestimate the importance of community.

Bottom -up structures are flexible flat organizational units. Their expansion was initiated by a change of stable environmental conditions on the chaotic, non-linear environment in the seventies Bottom-up organizational structures with fewer organizational

levels and allow companies to build a direct relationship with their customers. In the bottom-up structures people work more independently, decision relates to knowledge. This type of construction - model is based on Autonomous teamwork and strong horizontal relationships. Knowledge is localized in the middle or lower-level organizational structure.

Combined organizational structures - the group organizational structure is a combination of top-down and bottom-up structures. It is represented by red tape and working groups. Bureaucracy is effective in the implementation, utilization and accumulation of new knowledge. Working groups organizations offer flexibility, are more adaptable and dynamic, people can participate more in decision-making. Combined structure as a hybrid type of design, benefiting from the advantages of the above two structures and suppress their disadvantages. The combined structures are important skills of all employees and all employees should work together to both vertical and horizontal level. Combined individual structures enable the creation and use of the full potential of different relationships in society, and these structures can also be hierarchical. It is the layer where the normal, routine operations carried out formal, hierarchical bureaucratic organization. (Mládková, 2012)

According to Maier, there is considerable debate about the concept of organizational culture. For beginners, there is no general consensus on what the term describes the organizational culture. The term is used in many ways: as a metaphor, as an objective authority, which refers to the organization as a whole or a set of behavioral and / or cognitive characteristics. Organizational culture is reflected in, for example, artifacts, language, symbols, norms of behavior, heroes, stories, myths, legends, religion, values and attitudes, a code of ethics or basic income of the history. (Maier, 2007)

Authors Ndlela and du Toit argue that corporate culture is mainly shaped by the people and is a fundamental building block for knowledge management and a powerful force. It should be taken into account when implementing knowledge management program, because it affects how the enterprise adopts and supports knowledge management program. The ultimate success of knowledge management depends on the support culture. If knowledge management is an integral aspect of how the right job in the organization, it must become an integral part of the organizational culture. The new programs are generally superimposed on organizational culture, that is, they are usually introduced and added to the existing culture, instead of being integrated into it. (Ndlela, du Toit, 2000)

According to the authors Lukášová and Nový are a prerequisite for the success of new businesses focus on innovation. Those businesses that will want to be successful will have to provide better, new and different products. Innovative corporate culture is characterized by two main features. These are the adaptability and flexibility, which is reflected in the technologies, products or business management. Important criterion for innovation implementation is corporate's change capacity. This criterion has to be fulfilled by corporate culture. Introduced changes must be received in the company with a sense of satisfaction, participation and commitment of individual members of the company. Otherwise, specific values will not be considered, norms, goals and company regulations, which will result in a negative perception of corporate culture. (Lukášová, Nový et al., 2004)

Organizational or corporate culture is an indispensable part of the operation of each company, as is a set of rules and principles to indicate the ethical and social behavior of individual workers and the overall society. Organizational culture clearly defines and influences the level of success and knowledge assets. Direct link of organizational culture lies in knowing that there are links between individual parts of the organization - individuals who in their working environment perform its mission within the purview of knowledge management; but it depends on what their own immediate environment, since it represents a

set of stimuli directly acting on their performance, attitude and intention to behave knowledge.

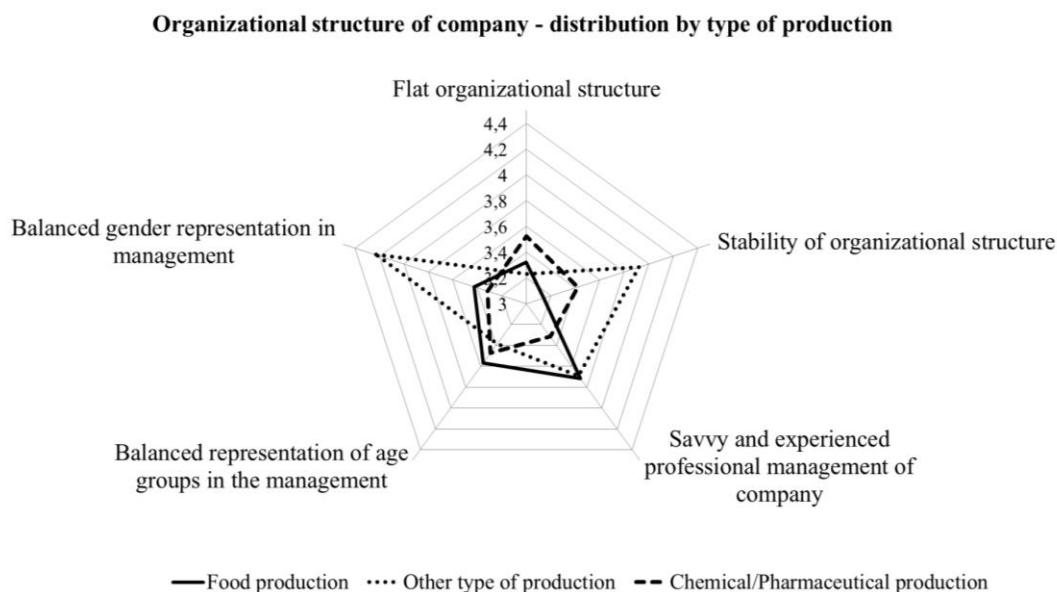
2 EMPIRICAL RESEARCH

For validation of the theoretical principles was carried out research in SMEs operating in the field of production of chemical, pharmaceutical and food products. Researched companies belong to manufacturing technologies, operating in the Slovak Republic. Empirical research was carried out in 88 companies during 2013 in the form of an electronic questionnaire system. Results obtained in the research issues of *Organizational structure and cultures of company* are presented below.

Evaluation of individual factors examined by a method Radar Chart consisted in calculating the specific surface obtained (generally in units of area) achieved in the graphical representation of individual polygons, and reached areas were calculated from the arithmetic average values of each factor achieved in the research.

2.1 RESULTS

Orientation of companies within the *Company's organizational structure* was evaluated on a scale from low to high orientation < lowest orientation ; low orientation ; the mean orientation ; higher orientation ; high orientation > using the scale interval < 1-5>.



Graph 1: Organizational structure of company/ Distribution by type of production.

Source: Own processing

In the division of companies by type of production in the chemical/pharmaceutical production, food production and other production type revealed the following facts: When factor *Flat organizational structure*, the results for all three types of production are balanced, rated in the medium orientation; dominant type of production - chemical / pharmaceutical production. *Stability of organizational structure* exhibits greater differences; assessment of this factor is medium to higher orientation. Within enterprises, the dominant type of other types of products. *Savvy and experienced professional management of company* was rated by

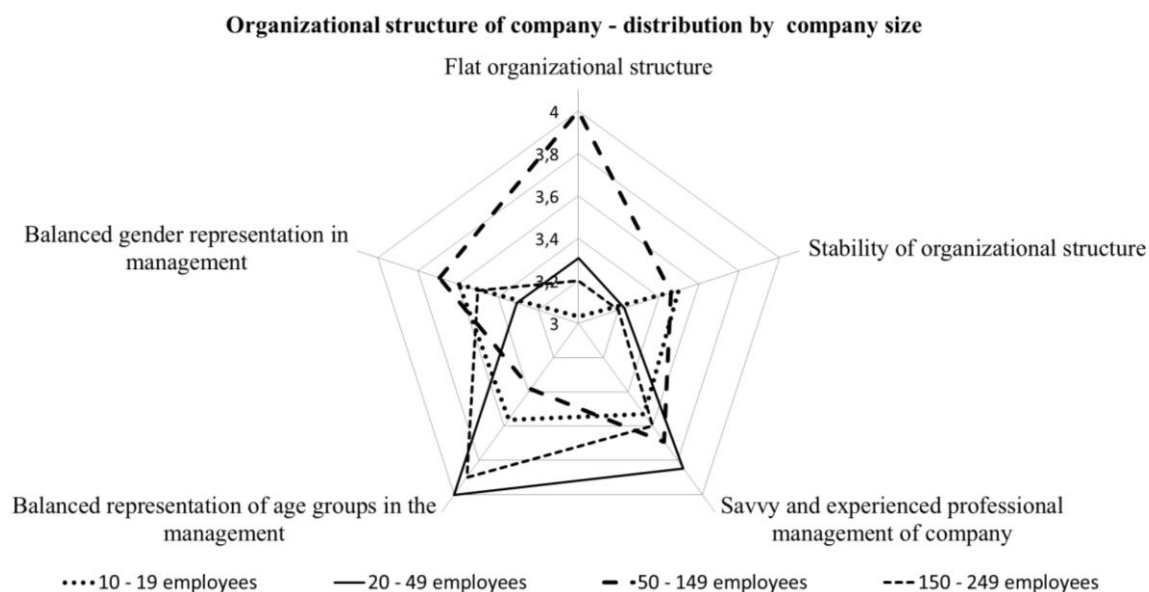
respondents with a mean orientation; dominated *food production* and *other types of production*. Factor of a *Balanced representation of age groups in the management* in the lead was rated as moderately oriented. In this case, not very much dominates enterprises of *food production*. Rating *Balanced gender representation in management* was identified by respondents as follows: chemical / pharmaceutical and food production with a mean orientation, the more important this factor perception and evaluation of force and high orientation were placed in other types of production.

Table 1: Organizational structure of company / Distribution by type of production - Evaluation of the factors by Radar Chart method

Production type	Area units
Chemical/Pharmaceutical production	27,64
Food production	28,05
Other type of production	32,16

Source: Own processing

Orientation of companies within the *Company's organizational structure* was evaluated on a scale from low to high orientation < lowest orientation ; low orientation; the mean orientation; higher orientation; high orientation > using the scale interval < 1-5 >.



Graph 2: Organizational structure of company/ Distribution by company size.

Source: Own processing

In examining organizational structures - size distribution of enterprises revealed the following facts: For a *Flat organizational structure* factor is the mean orientation characteristic for businesses with 10-19, 20-49 and 150-249 employees with higher orientation is recorded for businesses with 50 -149 employees. *Stability of organizational structure* was similarly assessed as the mean orientation for companies with 20-49 and 150-249 employees, leading to higher rankings ranked higher orientation, businesses with 10-19 employees and 50-49. Factor *Savvy and experienced professional management of company* was rated medium enterprises oriented at approximately the same extent for businesses 10-19 , 50-149 and 150-249 employees, companies with 20-49 employees gave a higher rating impending focus on that factor.

With respect to factor a *Balanced representation of age groups in the management* was evaluated as the mean orientation for companies with 10-19 employees and 50-149, higher orientation was recorded for businesses with 20-149 and 150-249 employees. *Balanced gender representation in management* is evaluated with a mean orientation for companies with 20-49 employees for other businesses, this orientation is higher.

Table 2: Organizational structure of company / Distribution by size of enterprise - Evaluation of the factors by Radar Chart method

Enterprise type	Area units
10 - 19 employees	28,17
20 - 49 employees	29,79
50 - 149 employees	31,56
150 - 249 employees	28,84

Source: Own processing

CONCLUSION

The data obtained after transformation into actionable results provide different perspectives on the issues of organizational structure in the company. The evaluation was divided by two main criteria - size of the enterprises within SMEs and the type of production enterprise. The main positive results were the fact that the perception of the individual factors examined is largely positive. Factors have been identified that businesses generally considered important - perhaps the most significant is the need to pick up a flat organizational structure, organizational structure stability, savvy and experienced management of company and balanced representation of gender and age group in the leading. Organizational structure - within this research question is significant positive evaluation of the stability factor of the organizational structure and balanced gender representation in management for businesses other type of production. Flat organizational structure was evaluated highest within enterprises of the chemical / pharmaceutical products with 50-149 employees. Is perceived as negative the result achieved the lowest factor flat organizational structure in other types of production in enterprises with 10-19 employees.

Knowledge of the various factors affecting the level of knowledge within businesses is crucial not only from a scientific point of view but also in terms of their own enterprises, which depend not only on external factors as well as internal, which is one of the organizational structure, influenced by elements of organizational culture.

REFERENCES

- Lukášová, R. - Nový, I. a kol. 2004. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0648-2.
- Maier, R. 2007. Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management, New York: 3rd Edition Springer Berlin Heidelberg, 2007. 720 s. ISBN 978-3-540-20547-0.
- Mládková, L. 2012. Management of knowledge workers. Bratislava: Iura Edition, 2012. 194 s. ISBN 978-80-8078-463-8.
- Ndlela, L.T. - du Toit, A.S.A. 2000. Corporate culture as a foundation for successful knowledge management. In South African Journal of Information Management. ISSN 1560-683, 2000, vol. 1, no.4, p. 68-77.

Plchová, J. 2008. Determination of the effective corporate culture as an assumption of the successful utilization of CRM. In: Customer Relationship Management'08 : zborník z vedeckej konferencie, Faculty of Chemical Technology UP, Pardubice 24.9.-25.9.2008. - Pardubice : University of Pardubice, 2008. - ISBN 978-80-7395-129-0. - S. 147-152

This publication has been prepared as a partial output in the research project ref. no.: 1/0055/13, VEGA No. 13 Commission for Economic and Legal Sciences - Project title: *Systemization impact factors and conditions of knowledge management in the context of business strategy on work motivation and its reflection in growth of efficiency, respectively sustainable levels of business.*

Author:

Ing. Jakub Rečíčár

Ústav Manažmentu STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: jakub.recicar@stuba.sk

Reviewers:

doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

doc. Ing. František Lipták, DrSc.

ACTIVITIES OF COOPERATIVES IN SLOVAKIA DURING ECONOMIC CRISES

Elena Šúbertová

Abstract

Purpose of article The purpose of the article is to compare the activity of Slovak cooperatives before the economic crisis and thereafter, highlight the new tasks that have emerged from the changed economic and social conditions in the economic crisis.

Methodology/methods In the article were used both general methods such as analysis, synthesis, induction, and deduction, but also basic statistical methods such as indexing.

Scientific aim Scientific objective is to specify key tasks of Slovak cooperatives in the future so that they strengthen their position in the market, not only locally, but mainly to penetrate foreign markets, because our market is already small for Slovak producers. This implies not only that the role of cooperative enterprises have changed, but also cooperative management organizations that coordinate their activities and represent them in front of domestic and foreign partners have changed.

Findings For a successful future of cooperatives in the Slovak Republic, it is necessary to design flexible solutions to the variations in the economic and social fields, which will meet the needs of cooperative members while respecting the requirements of the customers. Under conditions of economic crisis, in terms of qualitative and quantitative, is even more important than before their international cooperation, because the local market is small for profitable cooperatives. This is evidenced, for example on multinational company COOPEURO.

Conclusions In the process of economic crisis, cooperatives today have even more important role than in the past. They must quickly adapt to constant changes not only in the local market, but also on the national and international markets. At the same time they continue serving multiple functions such as the economic, social, employment, stabilizing, and educational, thus helping to ensure sustainable economic and social climate in the region. We currently have cooperatives in Slovakia, which can be considered at least equivalent to foreign. During unfavourable external conditions they achieved comparable results with cooperatives in European Union countries.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, forms of entrepreneurship, cooperatives, individual members, main tasks

JEL Classification: M21, O11

INTRODUCTION

In the process of economic crisis, cooperatives today have even more important role than in the past. They must quickly adapt to constant changes not only in the local market, but also on the national and international markets. At the same time they continue serving multiple functions such as the economic, social, employment, stabilizing, and educational, thus helping to ensure sustainable economic and social climate in the region.

We currently have cooperatives in Slovakia, which can be considered at least equivalent to foreign. During unfavourable external conditions they achieved comparable results with cooperatives in European Union countries.

In Slovakia, the situation in the number of small and medium enterprises in 2012, including most cooperatives, which are primarily medium-sized enterprises (by number of employees or turnover excluding 31 consumer cooperatives), is as follows:

Table 1: Status of Small and Medium Enterprises by legal forms in the Slovak republic from December 31st 2012 to December 31st 2013

Legal Form	31.12.2012	31.12.2013	2013/2012
Self -employed Persons	359 574	352 707	98,09
Self-employed Farmers	7 495	7 579	101,12
Freelancers	20 382	21 925	107,57
Small and Medium Sized Businesses	164 157	181 290	110,44
- From that Cooperatives	2 496	*	*
Total	551 608	563 501	102,16

Source: Materials Slovak Business Agency, Bratislava 2014, own calculation

Currently we account for the most of agricultural cooperatives, which are very slowly vertically integrating with food processing industry and trade. Agricultural cooperatives maintain employment in rural areas - there are more than 30,000 employees who can provide a significant part of agricultural production. Today more than 60% of agricultural cooperatives are profitable, despite of often discussed tough conditions of the Common Agriculture Policy. The problem is mainly a lack of liquid funds in cooperatives.

1 AGRICULTURAL COOPERATIVES

In Slovakia **agricultural cooperatives** fulfilled the most important goal - securing food production for the population. In 2012, 73% of agricultural businesses had positive business results, of which 61% agricultural cooperatives were profitable. The problem was not the production, but the realization of the market – product sales. Sales revenue from vegetable products amounted to 902.9 billion EUR and sales of animal products were 681.3 billion EUR.

Union of Agricultural Cooperatives and Trade Organizations SR (further UAC&TO SR) focused on the active development of joint activities of cooperatives and trade organizations, mainly on limited liability companies by creating partnerships with a view of using resources from EU funds oriented for rural development. In 2012 were adopted by the European Union key decisions on the priorities of the Common Agricultural Policy for the new budget period 2014 to 2020. Into these decisions are embedded hopes to maintain land management in all regions of Slovakia and to restore its prosperity. At the same time the

UAC&TO SR carry out activities to restore the confidence of members and to improve services for Union members in the regions.

The role of agricultural cooperatives in Slovakia in the future:

At the present stage of agricultural cooperatives UAC&TO have many tasks and the most essential are:

- Promote equality of farmers in Slovakia regardless of the territory in which they operate and to increase efforts to promote livestock production.
- Association as one of the founding members of the Cooperative Union of the Slovak Republic and participant of tripartite social dialogue will apply and uphold the interests of its members in addressing the development of the cooperative movement and agriculture to create better market conditions and cooperative penetration into new spheres of business, including insurance, lending and financial services.

2 PRODUCTION COOPERATIVES

Production cooperatives provide mainly small batch production and manufacturing. In this sector are still employed several thousand workers of cooperatives, but members are only half of the workers'. This means that production cooperatives provide employment opportunities for non-members. Currently production proceeds are being restructured to provide employment for workers with disabilities. Few people know that it is the production cooperatives which export performance is above average. This is due to atypical small series products that are not able to be produced abroad.

The current state of Production Cooperatives:

Production cooperatives in Slovakia currently provide jobs for nearly 4,000 workers. Slovak production cooperatives implement products in these sectors: textiles and clothing, metal, services, knitted clothing, leather goods, chemical manufacturing, plastic products, glass and ceramics, wood manufacture, machinery, electrical equipment, construction, paper, and car accessories. In the Slovak Republic are established more than 20 sheltered workshops and over 30 sheltered workplaces that employ people with disabilities.

Production cooperatives realize direct sales through local stores, but they have also established cooperative internet Web store. On the website, visitors can choose according to their own interests, broken down by industry and by product range further. Products or services are ordered directly from selected production cooperative.

Tasks of production cooperatives in Slovakia in the future:

- use of space on the EU market for the sale of quality products, currently cooperatives hold the necessary quality certificates,
- providing care for members,
- maintaining employment in the regions and through sheltered workshops and sheltered workplaces.

3 HOUSING COOPERATIVES

Housing Cooperatives provide maintenance of 290,000 cooperative housing. They provide mostly maintenance and repair of housing stock, and focus on the quality of services provided. Considering that the prices of older apartments in cooperative housing condominiums are significantly lower than the prices of new apartments the tenants had an

option to purchase their apartments, especially in large cities, where there is greater demand. The transfer of property resulted in hybrid cooperative housing, or heterogeneous cooperative buildings with mixed ownership. Pluralism of ownership in condominiums is causing major problems in day to day life of members of housing cooperatives. Housing cooperative managements are constantly looking for optimal solutions for their members.

On 3.2.2010 was approved by Government Resolution no. 96 State Housing Policy until 2015. According to the reports from 2008 there was a total of 1 768 000 permanently occupied dwellings, which is 327 dwellings per 1,000 inhabitants, from which 14.9% of dwellings were owned by housing cooperatives. The role of housing cooperatives is consistent with the objectives of state housing policy, which calls for gradual increase in the overall level of housing so that the housing is available to the population and that each household could afford adequate housing. Housing cooperatives in accordance with its capabilities play an important role in ensuring decent housing for the population.

Tasks of housing cooperatives in Slovakia in the future:

- Comprehensive management of housing - economic, fiscal, investing, developing and technical, as well as its related activities to improve the quality of housing
- Comprehensive rehabilitation and reconstruction of residential buildings in order to achieve savings while increasing the quality of housing
- Active cooperation with companies that carry out the construction, rehabilitation and reconstruction of housing stock.

The quality of housing is the primary task of housing cooperatives, therefore to improve the technical condition of existing housing stock and help to prolong its life and the reduction of its energy intensity.

4 CONSUMER COOPERATIVES

Consumer cooperatives in the fierce competition in the Slovak food market for five consecutive years confirmed its leading position when reaching a share of 20.7%. While Slovak produced food on the shelves of markets represents 74% of the total products offered. Currently there are 887,700 loyalty card holders out of 5.4 million populations, that uses the loyalty store cards COOP Jednota Classic and the proportion of their purchases account for more than half of the retail sales of consumer cooperatives. Certainly positive economic results have contributed to their own brands for all market segments Premium COOP, COOP Traditional quality, COOP Good price, etc.

Vision of COOP Unity Slovakia is - consistent fulfilment of its mission, which is „to ensure that the COOP group as the largest domestic chain store maintains its market position and continues to act as a key food retailer in Slovakia.“

Maintain and strengthen our position as the largest grocery seller of all the retail chains in Slovakia:

- Be leader of sales of Slovak products and increase the percentage of Slovak products, found in COOP stores and under our private label,
- Complete the logistics system and expand functionality of existing logistics centres,
- Modernise the COOP Jednota retail chain in terms of technology, layout and products,

- Expand and improve additional customer services at COOP Jednota stores,
- Expand and improve the appeal of the COOP Jednota loyalty programme,
- Push forward with implementation of stock management projects and 4 FRESH – facilitating the sale of fresh produce with the aim of achieving their challenge: “Always fresh and attainable”,
- Expand electronic communication with retail goods suppliers and between the various COOP Jednota Group members,
- Train consumer cooperative employees according to goals adopted and projects in progress, increase motivation levels and improve the services on offered,

Tasks of consumer cooperatives in Slovakia in the future:

- Consumer cooperatives have developed an effective long-term project of the education system at all levels from senior management, to cashier with priority focus on a customer,
- Consumer cooperatives COOP focused on meeting the needs of customers, and adapted their product offerings in retail. Opening of new stores, the revitalization of the original retail network close to its customers, adequate communication and optimal adjustment of benefits led to positive economic results.

Strategic objectives of consumer cooperatives in partnership with COOP Slovakia can be summarized as follows:

- Roof joint processes and ensure their uniform for all members,
- Complete the logistics system,
- Consolidate the purchase, distribution and sale of fruit and vegetables,
- Align information systems,
- Transform the retail network to the level of the 21st century,
- Strengthen corporate identity in relation to the external and internal environments.

Coop Jednota Slovakia is founder of the COOP Jednota Foundation, whose main aim is to provide humanitarian aid, support healthcare, education and sport, offer social assistance, and promote and foster education in culture and the arts.

CONCLUSION

Cooperatives are currently modestly represented in the structure of business entities and constitute only 1.5% of their number. But today more than a quarter million inhabitants - or almost five percent of the population is a member of one or more cooperatives. Members of cooperatives should use the benefits for which cooperatives were established. It is a pity that under current legislature are no longer allowed credit and savings cooperatives. The work of successful consumer cooperatives is a good example to others. Mobilization of cooperative members can activate regional potential, increase employment, improve services, and unprofitable cooperatives can be effectively changed into business cooperatives, or interesting social cooperatives with benefits for their members. So work activity and cooperation of members is rewarding in difficult times.

In times of economic crisis are successful only those cooperatives that have managed to react flexibly to changing conditions, to the needs of cooperative members, and the ever growing demands of customers while keeping good relations with suppliers. Best results were obtained by consumer cooperatives. Their economic position in the domestic market has

strengthened, and continued the trend of cooperation with foreign countries, especially the Czech Republic and Hungary, as well as with Bulgaria. On the values of self-help should be further developed active cooperation not only within small cooperatives at the regional level, but especially in large integrated cooperatives at the national or international level. To the development of cooperatives would contribute support system of cooperative entrepreneurship. For example through various grants for the application of technological innovation, further improvement of infrastructure and services for cooperatives, change in legislative standards in favour of the development of cooperatives and alike.

Strategic goal for Slovak cooperatives in the future may be considered their continuous operation for the benefit of the members and customers at the required qualitative standards. It is necessary to show that cooperative form of business is acceptable and applicable in almost all spheres and sectors of social activity. In addition to the previously known types of cooperatives (consumer, manufacturing, agricultural, housing) is appropriate to seek new opportunities and create favourable conditions for the formation of other types of cooperatives, such as credit and savings cooperatives, social, medical, health care, cultural etc. In the past, these types of have been here or abroad. It is necessary to gradually return to cooperatives, but in a new modern form and utilize the existing potential of human resources, domestic and foreign experiences and possibilities of realization of products not only in the regional market, but also in the enlarged European or world space.

REFERENCES

- Bondareva, I.- Tomčík, R.: Základné faktory konkurencieschopnosti Slovenskej republiky. Bratislava, MANEKO, č. 2/2013, s. 131-141 ISSN 1337-9488
- Mikócziová, J.: Sources of investment finance in firms in Slovakia. In Journal of Competitiveness : odborný vedecký časopis z oblasti managementu a ekonomiky [elektronický zdroj]. - Zlín : Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISSN 1804-1728, červen 2010, č. 1, s. 67-73. Názov z titulnej obrazovky. Dostupné na internete: <http://www.cjournal.cz/files/26.pdf>
- Plchová, J: Alternatívne metódy merania konkurencieschopnosti firiem. In: Business environment horizons II: Bratislava: Univerzita Komenského, 2013, s. 185--190. ISBN 978-80-223-3498-3.
- Šebestová, J.: Advantage of Cooperative Strategies – Analysis of their Application in Health Care Services. Dostupné na internete: <http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=search&cid=29&cp=&q=Šebestová>
- Šúbertová, E.: (2011): Reprezenačná brožúra DÚ SR k roku 2012. Bratislava, DU SR 2011.
- Zatrochová, M.: Strategic planning and its application in the company practice, In: International management news, peer-reviewed proceedings, 2012, published by: European Institute for Development and Education, ISBN 978-80-970611-2-8.
- www.coop.sk
- www.dusr.sk
- www.sbagency.sk
- www.statistics.sk

This article was published in relationship with Research project: VEGA No 1/0980/12“, share of authors right: 100 %.

Author:

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, Slovensko

e-mail: elena.subertova@euba.sk, subertova@gmail.com

Tel.: 00 421 2 672 95 565

Reviewers:

doc. Ing. Irina Bondareva, PhD.

doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

MOŽNOSTI FINANCOVANIA PODNIKOVÝCH ROZVOJOVÝCH A INOVAČNÝCH ČINNOSTÍ

FUNDING OPPORTUNITIES OF INNOVATION AND DEVELOPMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Róbert Tomčík

Abstract

Purpose of the article The article refers to funding opportunities of business activities. Emphasis is placed on lesser known, sparingly used forms – alternative ways of funding innovation and development activities of companies as additional way of obtaining the financial resources.

Methodology/methods Time Series Analysis, Analysis of published financial reports and surveys, Synthesis of the collected data

Scientific aim Scientific aim of this article is to process available funding data of companies situated in Slovak Republic as well as to bring the past and current state of funding.

Findings The main factor influencing the use of alternative sources of funding is primarily knowledge of these options. Lack of information prevents entrepreneurs to increase their use. Exactly for this reason, Slovak entrepreneurs rather prefer known forms of financing business activities.

Conclusions The most common form of financing innovation and development activities of enterprises in Slovakia is financing through loans. Alternative forms of financing businesses are particularly prevalent in the western countries of Europe and generally in the developed world economies. Slovakia still is only a "getting to know" these forms, as evidenced by the outcomes of recent reports and analyzes.

Keywords: innovation activities, funding opportunities, Venture capital, Small and Medium Enterprises, alternative forms of financing

JEL Classification: G00, O31

ÚVOD

Aktívna inovačná činnosť podnikov, teda najmä realizácia inovačných projektov, predstavuje v súčasnosti jeden z najdôležitejších faktorov zvyšujúcich konkurencieschopnosť organizácie. Tie spoločnosti, ktoré venujú dostatok pozornosti svojmu okoliu a sledujú neustály vývoj požiadaviek zákazníkov, dokážu napredovať.

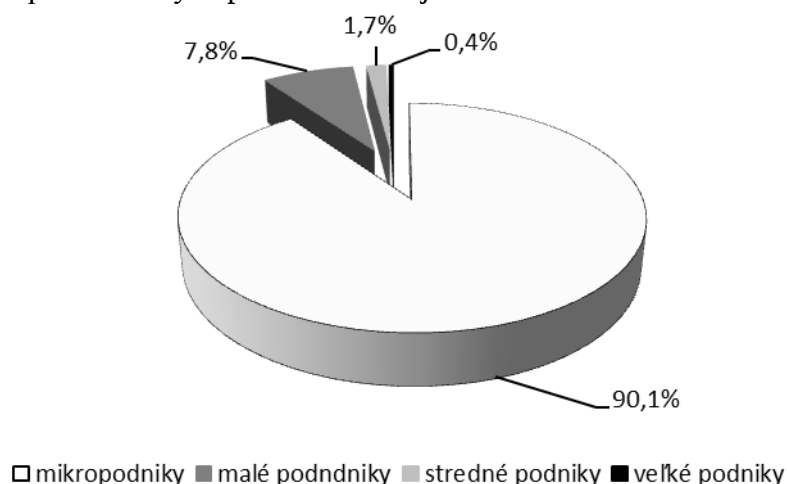
Dôležitou súčasťou zavádzania akýchkoľvek rozvojových a inovačných myšlienok do praxe je finančná stránka tohto procesu, ktorú musí podnik dôkladne preskúmať, pretože realizácia inovačného projektu býva často okrem časového hľadiska aj značne finančne nákladná. Podnik musí dopredu vedieť, z akých zdrojov bude svoje činnosti financovať. Práve znalosti o spôsoboch financovania podnikových aktivít uľahčujú manažérom ich realizáciu.

Hoci možnosti získavania finančných zdrojov uvádza ekonomická literatúra hneď niekoľko, problémom na území Slovenskej republiky však naďalej zostáva nedostatok informácií, slabá propagácia niektorých, najmä alternatívnych, možností získavania finančných prostriedkov zo strany štátu resp. inštitúcií, prípadne zložitosť získania externých zdrojov financovania (hlavne bankových úverov).

Cieľom článku je poukázať na možnosti financovania podnikových činností, pričom dôraz sa kladie na menej známe, resp. obmedzene využívané formy – alternatívne spôsoby financovania podnikov – ako dodatočný spôsob získania finančných zdrojov potrebných pre rozvoj podnikovej inovačnej aktivity a upevnenie, prípadne posilnenie, konkurenčnej pozície na trhu.

1 NAJROZŠÍRENEJŠIE FORMY FINANCOVANIA PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ NA ÚZEMÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Vychádzajúc z posledných publikovaných údajov Štatistického úradu SR (február 2014), na území Slovenskej republiky sú najväčšmi zastúpené mikro a malé podniky⁸ (graf 1), ktoré spolu so strednými podnikmi⁹ (všeobecne zaužívaná skratka MSP – malé a stredné podniky) tvoria 99,6% zastúpenie všetkých podnikov v krajine.



Graf 1: Veľkostná kategorizácia podnikov SR

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu SR

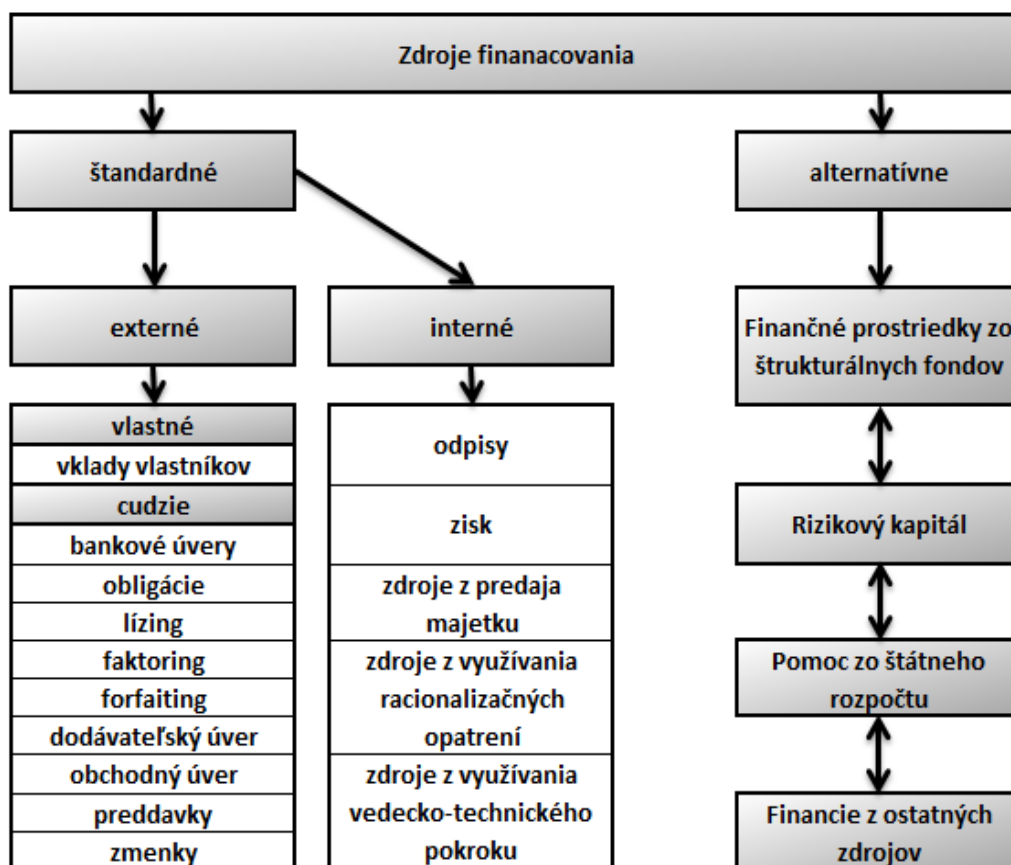
⁸ Súhrnná kategória definovaná ako podniky s počtom zamestnancov do 50.

⁹ Definované ako podniky s 50-249 zamestnancami.

Malé a stredné podnikanie je neoddeliteľnou súčasťou každej modernej trhovej ekonomiky a preto je v záujme krajiny podporovať jeho rozvoj. Jednou z činností rozvoja podniku je aj jeho inovačná aktivita, ktorej zachovanie však predstavuje značnú finančnú záťaž najmä pre malé a takisto novovznikajúce podniky.

Financovanie nákladných projektov z interných zdrojov najmä v súvislosti s rozširovaním výroby a prispôbovaním sa novým výrobným trendom a technológiám je pre malých a stredných podnikateľov v súčasnosti v mnohých prípadoch neprípustné. Hoci Svetová banka uvádzala v roku 2009 za najrozšírenejší zdroj financovania investičnej činnosti podnikov na území Slovenska práve interné zdroje financovania, a to dokonca v značnej miere¹⁰, prieskum Európskej komisie v spolupráci s Európskou centrálnou bankou z roku 2011 s názvom „SMEs' Access to Finance Survey 2011“, z ktorého vypracovala Slovak Business Agency (predtým Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania) hodnotiacu správu, radí interné zdroje financovania činností podnikov až na 4. miesto kde 26,7 % respondentov uviedlo aj túto možnosť, pričom v roku 2009 až 54,5 % respondentov využilo túto formu financovania.

V prípade ak samofinancovanie nie je možné, musí podnik hľadať iný spôsob zabezpečenia potrebných zdrojov. Možností financovania podnikov je pritom viacero, avšak s rozdielnym stupňom využívania. Odborná literatúra, využíva na znázornenie zdrojov financovania podnikov schému na obrázku 1.



Obrázok 1: Zdroje financovania podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majková, 2008

¹⁰ 75% podiel malé podniky (1-19 zamestnancov); 64,9% podiel stredné podniky (20-99 zamestnancov); 64,0% podiel veľké podniky (100 a viac zamestnancov)

Hoci po roku 1989 sa na území Slovenskej republiky objavili významné problémy v súvislosti s úverovým financovaním podnikov prameniace z dôvodu extrémne vysokých úrokových mier, ktoré v rokoch 1996 – 1998 devastovali hospodárenie podstatnej časti podnikateľských subjektov (Majková, 2008), v súčasnej dobe po zlepšení podmienok získavania úveru sa táto štandardná forma financovania značne rozmohla.

Bankové financovanie predstavuje momentálne zd'aleka najdôležitejší zdroj externého financovania malých a stredných (ale aj veľkých) podnikov ako pri financovaní investičných potrieb, tak aj pri financovaní prevádzkových činností podnikov. Tento fakt dokumentujú aj výskumy Svetovej banky a Medzinárodnej finančnej korporácie – IFC (IFC, 2010) ako aj vlastné prieskumy K. Belanovej (2013) z roku 2011, kde autorka získala odpovede na otázky získavania zdrojov financovania od 62 výrobných malých a stredných firiem na Slovensku.

V tomto prieskume možnosť externého financovania formou bankových úverov označilo viac ako 80 % dotazovaných podnikov. Druhý najrozšírenejší typ financovania podnikov za základe spomínaného výskumu tvoria nebankové pôžičky, kde túto možnosť uviedlo asi 10 % firiem. Do 10 % tvorili následne rôzne alternatívne možnosti financovania ako využívanie fondov EÚ, rizikový kapitál alebo iné finančné zdroje.

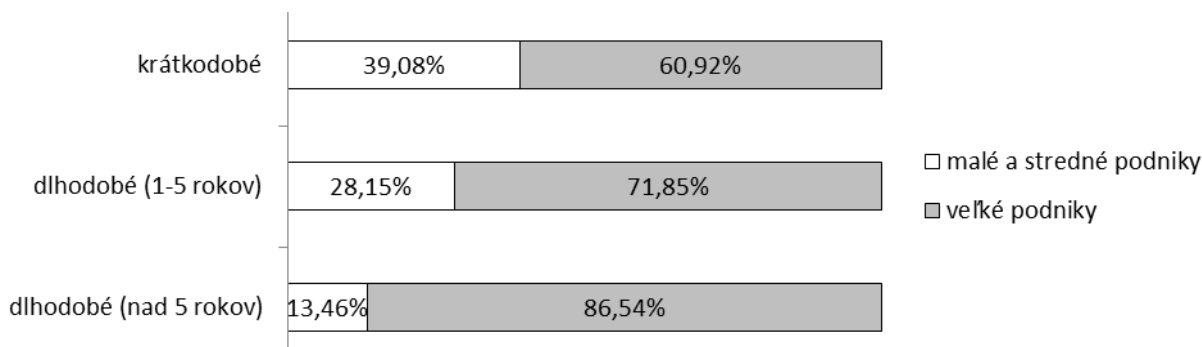
Na základe správy Slovak Business Agency využívanie bankových úverov využila v SR viac ako štvrtina (27,5 %) oslovených podnikov (vzorku tvorilo 300 podnikateľských subjektov SR, z toho 267 malých a stredných podnikov), čo je v porovnaní s rokom 2009 nárast o 8,7 percentuálneho bodu. Výskum ďalej uvádza za monitorované obdobie 6 mesiacov ako najčastejší zdroj štandardného externého financovania prečerpanie účtu respektíve kreditnú kartu (47,7 %) a lízing, prípadne faktoring (45,7 %).

V porovnaní s podnikmi krajín Európskej únie využívali slovenské podniky v monitorovanom období financovanie formou bankových úverov (okrem prečerpania a kreditných kariet) o 2,9 p. b. menej. Naopak, použitie prečerpania účtu a kreditnej karty podnikmi bolo na Slovensku o 7,8 p. b. väčšie ako v krajinách EÚ a lízing a faktoring bol na území SR o 10 % viac rozšírený ako v EÚ.

Ďalším typom financovania podnikov, ktorú uviedlo 16,2 % dotazovaných firiem, sú obchodné úvery, 15,5 % respondentov využilo iný typ pôžičky (od podnikateľov, zakladateľov, príbuzných či priateľov) a v 11,1 % tvorilo finančné zabezpečenie potrieb podnikov využitie grantov, dotovaných bankových úverov resp. garancií (NARMSP, 2012).

Aj keď však úverové financovanie podľa realizovaných prieskumov predstavuje značne rozšírenú formu financovania hlavne podnikovej rozvojovej činnosti, je potrebné poznamenať, že predovšetkým malí a strední podnikatelia mávajú často problém so získaním úveru od banky. Za najviac limitujúce faktory pri získavaní bankového úverového financovania uvádzajú najmä vysoké úrokové miery, nízku ochotu bánk poskytovať úvery a nevhodné všeobecné ekonomické podmienky. Za dôvody zamietnutia úveru uvádzajú podnikatelia nedostatočné zabezpečenie úveru, slabý úverový rating, nedostatočnú podnikateľskú históriu ako aj nedostatok vlastných zdrojov prípadne nedostatočný potenciál podniku (NARMSP, 2013).

Na základe štatistických údajov spracovaných Národnou bankou Slovenska možno percentuálne vyjadriť pomer poskytnutých úverov malým a stredným podnikom bankami a úverov poskytnutých veľkým organizáciám (stav ku dňu 28.2.2014) (graf 2).



Graf 2: Percentuálne vyjadrenie čerpania úverov podnikmi

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov NBS

Z uvedeného vyplýva, že úvery boli v podstatne väčšej miere poskytnuté veľkým podnikateľom.

2 ALTERNATÍVNE FORMY FINANCOVANIA

V prípade, že podnikateľom na rozvoj svojich činností nepostačujú štandardné zdroje financovania, alebo je ich získavanie pre nich obťažné, môžu pristúpiť k alternatívnym formám. Využívanie alternatívnych možností financovania však vo väčšine prípadov predpokladá určité poznanie týchto zdrojov.

Odborná literatúra definuje alternatívne finančné zdroje ako tie, ktoré sa na financovanie podnikov využívajú v menšom množstve a väčšina podnikateľov nemá o ich charaktere a postupe získavania presné a podrobné informácie. Považujú sa za nové formy financovania podnikov (Majková, 2008).

D. Bialková (2013) delí alternatívne finančné zdroje na štyri hlavné kategórie podľa zdroja poskytnutia financií:

- súkromí investori,
- štátna pomoc,
- pomoc z Európskej únie,
- ostatné európske fondy a programy.

Článok sa zameriava podrobnejšie na prvú kategóriu, teda **súkromných investorov**, nakoľko na Slovensku je tento typ financovania využívaný iba vo veľmi malom rozsahu a je účelné dostať ho do povedomia. Do tejto kategórie sa zaraďujú tzv. private equity investície (súkromné kapitálové zdroje), venture kapitál (rizikový kapitál), mezanínový kapitál a business angels (tzv. obchodí anjeli).

Private equity predstavujú investície do vlastného imania. Radia sa do skupiny strednodobých respektíve dlhodobých externých finančných investícií. V krajinách strednej a východnej Európy sa stali významnou zložkou kapitálového trhu aj napriek novosti tohto typu financovania v tomto regióne (Bialková, 2013).

Rizikový kapitál (z angličtiny venture capital) je možné definovať ako finančné prostriedky vkladané prostredníctvom rizikového fondu do vlastného imania nekótovaných spoločností, ktorý sa využíva na financovanie počiatkovej činnosti firmy a financovania inovačných a rozvojových projektov spojených s vysokým rizikom. Ide o prostriedok pre financovanie počiatkovej činnosti spoločnosti, jej rozvoja prípadne expanzie, kedy investor rizikového kapitálu nadobúda dohodnutý podiel na vlastnom imaní spoločnosti za poskytnutie určitého objemu finančných prostriedkov (Spišáková, 2009).

Spišáková chápe pojem rizikového kapitálu ako partnerstvo podnikateľa a investora. Tvrdí, že investícia vo forme rizikového kapitálu nie je jednorazovým poskytnutím finančných prostriedkov, ale niekoľkoročný proces súžitia podnikateľského subjektu s investorom rizikového kapitálu.

V tomto prípade zvyčajne investor nadobúda minoritný obchodný podiel na spoločnosti, avšak prijímanie kľúčových rozhodnutí firmy ostáva na pôvodných vlastníkoch. Riziko pre investora nastáva v tom prípade, ak je spoločnosť neúspešná. Ak sa však spoločnosti darí, môže to znamenať aj niekoľkonásobné zhodnotenie investície. Rizikový kapitál tak predstavuje akúsi duplicitnú výhru v prípade úspechu, pretože investor dosiahne zisky iba vtedy, keď ich dosiahne aj podnikateľ. Takisto je tomu aj v opačnom prípade – keď tratí podnikateľ, stráca aj investor.

Ekonomická literatúra uvádza klasifikáciu rizikového kapitálu podľa životného cyklu podniku nasledovne:

- Seed capital – predštartovné financovanie, využívané ešte pred vznikom podniku s cieľom financovať výskum a vývoj nových produktov alebo podporiť začiatky podnikateľskej činnosti,
- Start-up capital – štartovné financovanie, kde ide o investovanie do začiatku činnosti firmy, keď teda už podnik má pripravený výrobok, má zrealizované potrebné prieskumy, a cieľom tohto financovania je zabezpečiť predovšetkým vstupy do výrobného procesu,
- Early stage development capital – financovanie počiatočného rozvoja, kde sa financujú podniky, ktoré už „mierne“ fungujú, avšak majú potenciál ďalšieho rozvoja,
- Later stage development – expansion capital – rozvojové financovanie. V tomto prípade ide o menej rizikové investície, pretože sa financujú už fungujúce podniky, u ktorých je jednoduchšia možnosť prognózovať ich budúci stav,
- Rescue capital – záchranné financovanie. Tu ide o investície do podnikov, ktorým hrozí krach. Jedná sa o financovanie sanačných opatrení, ktoré majú zabrániť zániku podniku,
- Debt replacement capital – náhradné financovanie. Tento druh sa uplatňuje u spoločností, ktoré majú vysoké úrokové zaťaženie spôsobené extrémne vysokým podielom cudzích úverových zdrojov,
- Acquisition capital – financovanie akvizícií, teda odkupu inej spoločnosti (Majková, 2008; Spišáková, 2009).

Hoci rizikový kapitál predstavuje v súčasnej dobe jeden z najpoužívanejších typov financovania inovačných a rozvojových aktivít MSP v krajinách západnej Európy, na Slovensku je stále využívaný iba v malej miere. Na túto skutočnosť poukazujú aj realizované prieskumy (Belanová, 2013), kde možnosť využívania rizikového kapitálu neuviedlo ani 5 % podnikov.

Osobitnou formou alternatívneho spôsobu získania finančných prostriedkov je tzv. **mezanínový kapitál** (mezzanine capital). Ide o poskytovanie „kapitálu“, ktorý sa nachádza medzi vstupom rizikového kapitálu do základného imania a úverovým financovaním. Realizuje sa v rámci bankového sektora špecializovanými bankami.

Mezanín je dlhodobý podriadený úver (podriadený bankovému úveru), ktorého cena a doba splatnosti závisia od úspešnosti projektu. Využitie tohto finančného nástroja je vhodné vtedy, ak podnikatelia majú z dôvodu slabo rozvinutého kapitálového trhu zložitý prístup ku finančným zdrojom, nemôžu vstúpiť na burzu alebo emitovať obligácie (Majková, 2008;

Bialková, 2013). Podobne ako je tomu pri rizikovom kapitáli, na Slovensku je aj táto forma financovania iba málo známa.

Obchodní anjeli (tzv. business angels) sú prevažne súkromníci, ktorí do podniku okrem kapitálu prinášajú aj vlastné skúsenosti, know-how, kontakty a ochotu podeliť sa o tieto vedomosti. Väčšinou investujú do takých podnikov, ktoré sú im nejakým spôsobom blízke. Princíp spočíva v kúpe minoritného podielu firmy s očakávaním, že v časovom horizonte (spravidla 3 až 5 rokov) obchodný anjel odpredá túto časť, pričom jeho „zisk“ tvorí rozdiel medzi predajnou a nákupnou cenou.

Ďalšou možnosťou financovania podniku je využívanie štátnej pomoci a čerpanie finančných prostriedkov z fondov Európskej únie.

Štátnou pomocou sa podľa zákona o štátnej pomoci rozumie každá pomoc v akejkoľvek forme, ktorú poskytuje na podnikanie alebo v súvislosti s ním poskytovateľ priamo alebo nepriamo z prostriedkov štátneho rozpočtu, zo svojho rozpočtu alebo z vlastných zdrojov. Zákon o štátnej pomoci sa vzťahuje na podnikateľov a združenia podnikateľov ako príjemcov štátnej pomoci a na štátne orgány, vyššie územné celky, obce a iné právnické osoby poskytujúce štátnu pomoc podľa osobitného zákona ako poskytovateľov štátnej pomoci.

Kritériá štátnej pomoci sú nasledovné:

- prostriedky sú poskytované podnikateľskému subjektu ako účastníkovi hospodárskej súťaže,
- prostriedky sú poskytované zo zdrojov štátu, z miestnych alebo regionálnych zdrojov alebo zo zdrojov Európskeho spoločenstva,
- existuje selektívnosť v procese výberu konkrétnych podnikateľov a s tým spojená výhoda pre konkrétneho podnikateľa v porovnaní s ostatnými podnikateľmi (MF, 2005).

Na podporu súkromného sektora možno využiť tzv. **pomoc v malej výške** (pravidlo „de minimis“). Predmetom tejto pomoci je poskytnutie nenávratného finančného príspevku zo štrukturálnych fondov Európskej únie a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky. Pomoc je určená predovšetkým pre malých a stredných podnikateľov, avšak jej využitie je možné aj pre veľké podniky podľa zadefinovaných podmienok (EC, 2009).

Štátne záruky sú dôležitým nástrojom na podporu rozvoja obchodných spoločností a zjednodušenie ich prístupu k financovaniu. Štátna záruka predstavuje podľa Zákona o štátnom dlhu a štátnych zárukách záväzok Slovenskej republiky voči veriteľovi, že splní záväzok za dlžníka, ak dlžník voči veriteľovi nesplnil určitý záväzok (NR SR 2002; Bialková, 2013).

Najobvyklejšie záruky sú spojené s pôžičkou alebo iným finančným záväzkom, na ktoré dlžník uzatvoril s veriteľom zmluvu. Takéto záruky sa môžu poskytnúť individuálne alebo v rámci schémy. Môžu existovať aj iné formy záruky a vzťahuje sa na ne oznámenie (EC, 2009).

Ďalším typom štátnej pomoci je **individuálna štátna pomoc**, ktorá zahŕňa úľavy podnikateľom (najmä daňové) a rôzne formy príspevkov, stimulov a dotácií na podnikanie.

Za **pomoc z Európskej únie** možno považovať najmä **štrukturálne fondy EÚ** zamerané primárne na vyrovnanie regionálnych disparít v rámci jednotlivých štátov únie, **Kohézny fond**, ktorého cieľom je financovanie infraštrukturálnych projektov v oblasti životného prostredia a dopravy a **program rozvoja vidieka** zameraný na rozvoj v tejto oblasti.

Ako ďalšie alternatívne zdroje financií možno uviesť európske fondy a programy, predovšetkým Nórske fondy, Švajčiarsky fond, Medzinárodný vyšehradský fond, Európsky

program pre kultúru v globalizovanom svete, 7. Rámcový program a Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inováciu (CIP) (Bialková, 2013).

ZÁVER

Z rôznych realizovaných prieskumov vyplýva, že na území Slovenskej republiky za ostatné roky prevláda úverová forma financovania inovačných a rozvojových činností podniku. Tento spôsob financovania sa v krajine začal rozmáhať v pokrízových rokoch a v súčasnosti predstavuje jeden z najdôležitejších.

Aj napriek tomuto faktu je v súčasnosti získanie úveru pre určité skupiny podnikov značne náročné. Pretrvávajúce problémy v získavaní úverových zdrojov financovania však najčastejšie postihujú malých a stredných, ako aj začínajúcich podnikateľov, ktorí za najväčšie prekážky uvádzajú najmä vysoké úrokové miery, nízku ochotu bánk poskytovať úvery prípadne nevhodné všeobecné ekonomické podmienky. Banky za dôvody zamietnutia úveru podľa podnikateľov uvádzajú predovšetkým nedostatočné zabezpečenie úveru, nedostatočnú podnikateľskú históriu, nedostatok vlastných zdrojov ako aj nepostačujúci potenciál podniku.

V prípade, že podnik neuspeje a nezíska financie potrebné pre jeho ďalšie fungovanie a rozvoj formou úveru, je potrebné, aby pristúpil k iným možnostiam. Takouto možnosťou je napríklad kategória alternatívneho financovania. Tieto možnosti predstavujú zaujímavé spôsoby získavania finančných zdrojov, avšak predpokladom k ich využívaniu je predovšetkým vedomosť o nich a o spôsoboch ich získania ako aj poznanie oblasti ich využitia.

LITERATÚRA

- Belanová, K. 2013. Alternatívne zdroje financovania a ich využívanie v podmienkach SR. 3/2013, Bratislava : Národná banka Slovenska, 2013, In: *BIATEC*, s. 12-16. 1335-0900
- Bialková, D. 2013. Prehľad možností financovania malých a stredných podnikov z alternatívnych zdrojov. 25/2013, Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2013, In: *Transfer inovácií*, s. 13-17. 1337-7094
- European Commission. 2009. *Príručka pravidiel spoločenstva pre štátnu pomoc pre MSP*. European Commission. [online] 25/2 2009. [citované 2014-04-02]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/sme_handbook_sk.pdf
- International Finance Corporation - The World Bank. 2010. *Slovakia Country Profile 2009*. Enterprise Surveys - What Business Experience. [online] 2010. [citované 2014-04-01]. Dostupné na: <http://www.enterprisesurveys.org/~media/FPDKM/EnterpriseSurveys/Documents/Profiles/English/slovakia-2009.pdf>
- Majková, M. 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Brno : Tribun, 2008. s. 206. 978-80-7399-590-4
- Ministerstvo financií SR. 2005. *Štátna pomoc*. Ministerstvo financií. [online] 26/4 2005. [citované 2014-04-02]. Dostupné na: <https://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3713>
- Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2012. *Prístup malých a stredných podnikov k finančným zdrojom*. Slovak Business Agency. [online] október 2012. [citované 2014-04-01]. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/pristup_msp_k_fin_zdrojom.pdf

- Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2013. *Analýza financovania mikropodnikov a začínajúcich podnikov*. Slovak Business Agency. [online] február 2013. [citované 2014-04-19]. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/financovanie_mikropodnikov_2013.pdf
- Národná banka Slovenska. 2014. *Úvery podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností. Národná banka Slovenska*. [online] 28/2 2014. [citované 2014-04-19]. Dostupné na: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/menova-a-bankova-statistika/statisticke-udaje-penaznych-financnych-institucii/uvery>
- Národná rada Slovenskej republiky. 2002. *Zákon o štátnom dlhu a štátnych zárukách*. Predpis č. 386/2002 Z.z.
- Spišáková, E. 2009. Súkromné zdroje financovania inovácií. 13/2009, Košice : Technická univerzita Košice, 2009, In: *Transfer inovácií*, s. 53-56. 1337-7094
- Štatistický úrad SR. 2014. *Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 – 2014M02)*. Databáza časových radov SLOVSTAT. [online] 2014. [citované 2014-04-19]. Dostupné na: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_so=5

Afiliácia k projektu: *príspevok je čiastkovým výstupom v rámci výskumného projektu VEGA č. 1/0055/13 „Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti“ riešeného na oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU v Bratislave.*

Autor:

Ing. Róbert Tomčík

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Ústav Manažmentu STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: robert.tomcik@stuba.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

ПЛАНИРОВАНИЕ ТЕРРИТОРИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ: АРХЕТИПОВЫЙ ПОДХОД (на примере г. Сочи, Россия)

PLANNING OF TERRITORIES OF PUBLIC VALUE: ARKHETIPOVY APPROACH (on example of Sochi, Russia)

Юлия Черкасова

Abstract Relevance of preservation of resources locates in article in their initial – prior to design situation – a state. In author's interpretation the problem of harmonization functional and natural components of a place of design and search of a new functional orientation of the residential area is solved. On the example of design of multipurpose park in the residential area of Sochi (Russia) of arkhetipe's components is resolved with use a problem of filling nonfunctional earlier territories. Thus rather new directions in art and a sculpture become stylistic components of a designed project.

Purpose of the article consists in consideration of correctness of creation of open city spaces social appointments (park, the square) from positions of arkhetipovy management. Application of new approaches in management of planning of processes, in particular, town-planning is indicative also.

Methodology/methods In research methods of the comparative analysis, the perspective analysis, a way of analogy, arkhetipovy approach are used.

Scientific aim Design, and also further construction and formation of park bear in itself ideas of creation of the object, capable it isn't simple to provide these or those requirements, but – that it is much more important – to carry out expanded reproduction of economic and sociocultural resources by means of stylistic, natural and other functional components. As a result parks, squares become the objects generating resources. It is important to carry out purposeful search of the semantic priorities allowing competently to design parks taking into account archetypes, transferring to them not only an artistic image, but also philosophical character.

Findings Change of priorities of regulated service of an urban environment, continuous increase and complication of structural components of modern spatial and territorial education puts in the forefront need of creation of a new archetype which becomes base, a peculiar skeleton for design of open public spaces.

Conclusions The understanding and awareness of need of embedding of object of design on the existing environment without destruction of natural and landscape characteristics has to become a basis of a modern town-planning paradigm of open territories of public value.

Key words: public territory, ensuring requirements, arkhetipovy management

JEL classification: D02; H41; M52

ВВЕДЕНИЕ

Удручающее состояние многих городов Российской Федерации не только не обеспечивает новые потребности современного россиянина как человека, ведущего городской образ жизни, но и в большинстве своем утрачивают историко-культурное своеобразие. Это влечет за собой смену архетипов градостроительных тенденций и предпочтений. Такая ситуация требует кардинальной смены причинно-следственных приоритетов: очевидно, что дальнейшее наращивание нормативной обеспеченности регламентируемого обслуживания не только не улучшает, но напротив – значительно ухудшает характеристики городской среды. Специалисты подчеркивают, что благодаря многослойному тиражированию скудных сценариев городской жизни, рутинных форм обслуживания, безлюдных убогих пространств по всей градостроительной системе, включая исторический центр и периферии, транслируются уродливые типы бездуховной среды, отвечающие нормативным формулам (Пугачев, 2009).

Актуальность темы исследования связана с постоянным возрастанием и усложнением структурных компонентов современного пространственно-территориального образования, усилением взаимосвязей системы «крупный город», где проживает более 40 % всего городского населения РФ. При этом фундаментальной составляющей любого крупного города является его территория, которая выступает необходимым условием его функционирования и развития.

Заметим, что в современных условиях на территории многих крупных городов происходят хаотичные и разнородные процессы, являющиеся причинами социально-экономических, экологических, транспортных проблем. Они приводят к дифференциации территории по функциональной загруженности, неравномерной плотности разнообразных объектов, экологической и социальной ситуации, охвату и обеспеченности транспортной инфраструктурой (Русакова, 2012).

Суть архитектуры должна заключаться в полезности, качестве постройки и ее смысловой нагрузке, а также в приятном визуальном восприятии. С этих позиций, прежде всего, город нуждается в развитии общественных архитектурных пространств. Ведь общественные пространства – это своеобразный позвоночник, скелет города.

Проблема развития общественных городских пространств, комплексного подхода к проектированию является близкой г. Сочи – столице Зимних Олимпийских игр 2014 года. В Сочи существует база и основа, в которую необходимо вписать олимпийскую направленность и культурную составляющую. Переход от тяжелой материальной структуры к виртуальной и мягкой – вот цель преобразования послевоенной архитектуры Сочи в архитектуру современной и динамичной Олимпийской столицы-2014.

Сочи как город не уникален: он имеет идентичность с другими городами, например, городами Испании, Италии. В нем необходимо улучшать экологию, т.к. все больше наблюдается хаотичной застройки, которая в том числе уничтожает природные ресурсы. В городе необходимо пересмотреть транспортную систему; особенно «вредит» городу отсутствие визуальных коммуникаций в целом. В г. Сочи отсутствует городская направленность за счет акупунктурного подхода к проектировке общественных пространств. Это вызвано, по мнению автора статьи, отсутствием необходимых архетипов для проектирования городских пространств; в результате не поддерживается либо даже теряется комплексный подход к проектированию пространства как среды обитания. Нужно исследовать возможности, которые заключены в задачах запуска тотальной пространственной структуры, и выявить связи вокруг объектов городской среды с включением личного ощущения по типу «новый

результат как бесконечность исследования». Открытое общественное пространство нужно насыщать образами, которые будут развивать общее ощущение от города, его архетипное восприятие.

Сочи, не являясь исключением из многих городов, продолжает «завоевывать» близлежащие территории, сокращая природный потенциал. Одной из важнейших задач при моделировании нового элемента системы общественных центров является достижение целостности и повышение качества городской среды. Эта задача вызывает необходимость, с одной стороны, более полного и многоаспектного описания сложившихся ресурсов качественного преобразования городской среды; с другой стороны, одновременного распознавания ключевых проблем: с точки зрения решения актуальных социальных вопросов, с точки зрения улучшения характеристик материально-пространственной среды и с точки зрения современных организационно-экономических возможностей (Степанов, 1993).

Целью статьи является попытка рассмотреть правильность создания открытых городских пространств социальной значимости. Поиск смысловых приоритетов позволяющих грамотно проектировать парки с учетом архетипов, предающих им не только художественный образ, но и философский характер. Необходимо создать новый архетип, который будет скелетом для проектирования открытых общественных пространств. Вписывать объект проектирования в существующую среду, не разрушая природные и ландшафтные характеристики. Целью формирования и проектирования парка является создание ресурс порождающего объекта, способного не просто обеспечивать те или иные потребности, но — осуществлять расширенное воспроизводство экономических и социокультурных ресурсов.

1 КРАТКИЙ АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ

Проблемам комплексного развития крупных городов посвящены работы таких российских ученых, как Т. П. Безденежных, В. В. Бузырев, Н. В. Васильева, В. А. Гневко, А. Э. Гутнов, Г. М. Лаппо, Т. В. Малеева, Е. М. Нестерова, И. Н. Пугачев, В. Е. Рохчин, Я. Д. Русакова, Т. Ю. Семенова и др.

Труды иностранных ученых по данной проблематике представлены работами Дж. Бродбента, А. Салливана, Дж. Форрестера, М. Фуко, Черноушека М. и др.

Хрестоматийным примером профильной литературы в РФ является краткое описание градостроительно-средовой концепции многофункционального центра на Серпуховской заставе (станция метро «Тульская» в г. Москве). Благодаря мощности внешних связей (в т.ч. агломерационных) и размерам зон влияния, данное описание позволяет раскрыть современный характер и объем информации, собранной в результате предпроектного исследования качества городского пространства, занимающего по ранговой шкале потенциальных центров города одно из наивысших мест.

Анализ генетических связей градостроительно-средового узла станции московского метро «Тульская» показывает, что ситуация достаточно богата пространственными инвариантами, историческими компонентами, функционально-пространственными особенностями и разнообразием повседневной активной жизнедеятельности. В то же время эти ресурсы развития общественного центра не только не используются, но находятся в состоянии деградации, а в существующих проектах реконструкции площади все эти противоречия еще более усугубляются.

2 ГОРОД КАК ЗОНА ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ

Вне сомнения, очень важным является понимание следующих принципов: введение качественных критериев оценки городской среды и системных признаков общественных центров позволяет осуществить методологическое обновление градостроительного контроля, переход от нормативных установок к градостроительно-средовым и экономическим концепциям (Трошина, 2009).

Однако, глядя правде в глаза, нельзя не признать, что город все больше утрачивает свое функциональное предназначение, а разрушение городских ресурсов, утрата своеобразия, снижение привлекательности исторических районов приобретает порой черты необратимого процесса. Деградация традиционных эстетических и ландшафтных качеств городских районов и, особенно, уничтожение ценной и уникальной флоры города на фоне беспощадная застройка требует, на взгляд автора исследования, коренного вмешательства.

Таким образом, не менее важной среди прочих оказывается способность зеленых насаждений благоприятно влиять на состояние всей окружающей среды, и учет этого фактора должен выражаться в максимальном приближении данного фактора к месту жизни, работы, учебы и отдыха людей. С этих позиций город должен рассматриваться как биогеоценоз, пусть не абсолютно благоприятный, но однозначно не вредящий здоровью людей. Как ни пафосно звучит, но пусть город будет зоной жизни.

Для этого необходимо решить массу городских проблем. Все предприятия, неблагоприятные в санитарном отношении, должны быть выведены за пределы городов. В размещении зеленых насаждений необходимо соблюдать принцип равномерности и непрерывности для обеспечения поступления свежего загородного воздуха во все жилые зоны города. Автор полностью согласен с тем, что особыми по обязательности компонентами системы озеленения города являются зеленые насаждения в жилых микрорайонах, на участках детских учреждений, школ, спортивных комплексов (Комарова, 2004).

Минимизируя роль таких традиционных компонентов парка, как аллеи и площади, народный парк повышает значимость всех видов открытых пространств, где человек может передвигаться пешком, на велосипеде, верхом или на лодке. Максимальное сохранение природных биотопов (луга, болота, массивы леса), дополняемое размещением отдельных групп растительности и частичным изменением рельефа для адаптации территории к активным видам досуговой деятельности, включая занятия спортом и организацию массовых культурных действий под открытым небом, становится смыслом ландшафтных преобразований.

Динамичное обновление представлений об облике современного парка в значительной мере проявляется в переходе от утилитарно-практической организации к образно-символическому наполнению его пространства. По мнению специалистов, смысловые приоритеты позволяют придать парковой среде не только художественный характер, но и определенный философский оттенок (МГУ, 1972).

3 ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ АРХЕТИПОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Целью разработки проекта модернизации жилого района является обеспечение приоритетности вопросов охраны окружающей среды, рационального природопользования, защиты здоровья населения, целесообразного планирования территории и формирования экологически безопасной среды жизнедеятельности и, как

новое направление, создание архетипного подхода к проектированию подобных ландшафтных территорий социального значения.

Приведем в качестве примера парк «LAND ART» в микрорайоне Новый Ахун г. Сочи.

В проектируемом объекте его архитекторы и дизайнеры старались исследовать возможности среды и Кавказского национального парка, ввести диалог с неповторимым ландшафтом жилой застройки и малыми архитектурными формами.

В проекте модернизации и благоустройства микрорайона Малый Ахун разрешаются как функциональные негативы, так и проблемы, связанные с эстетическим и экологическим наполнением среды. В дизайн-проекте предлагается решение путем проектирования многофункционального парка в стиле *минимализма* и *концептуализма*. Таким образом, в парке «LAND ART» отдельный человек может не только насладиться пребыванием в зеленом уголке, но и всей семьей провести свободное время. В проекте даются только основные направления перемещения в пространстве в виде дорожно-тропиночной сети. Чтобы попасть в интересующую часть парка, человек должен выбрать путь схода с основного направления; идея такого подхода состоит в архетиповой парадигме: для того, чтобы психологически освободиться от проблем, нужно самостоятельно принять решение выбора своего дальнейшего пути.



Рис.1. Парк «LAND ART» в микрорайоне Новый Ахун г. Сочи.

Источник: составлено автором.

В парке располагаются многообразные скульптуры (также в стиле минимализма и концептуализма). Скульптура получает не только эстетический характер, но и функциональное назначение. Гости парка могут не только любоваться скульптурой как искусством, но и имеют возможность поучаствовать (!) в ней, например, стать частью пейзажа.

Представленные в парке инсталляции созданы в техниках направления, возникшего *на стыке стилей* минимализм и концептуализм.

Поясним. Минимализм преодолевает границы живописи и скульптуры. Концептуализм – движение, в котором материальность искусства ставится под сомнение в еще большей степени; в нем речь в первую очередь идет об идее. Для

авторов, работающих в такой дуальной технике, важен и алгоритм, и идея, а вовсе не реализация, т.е. схема плюс идея и есть искусство. Скульптура в данном контексте воплощается не для того, чтобы увековечить прошлое, а за тем, чтобы забыть будущее. По замыслам дизайнеров, это строится не на века, а против веков, чтобы опровергнуть ход времени и истории.

Инсталляция предлагает нам траекторию движения и раскрывается по мере нашего перемещения в пространстве. Она организует и создает пространство вокруг себя. Инсталляция – это то, сквозь что мы можем пройти; это эксперимент, который мы получаем, когда перемещаемся сквозь пространство; это опыт перемещения, опыт пребывания в пространстве и в скульптуре, но и само слияние со скульптурой. Скульптура в данном контексте не является предметом и временем, а есть опыт, который гость парка должен пережить. Скульптура оказывается более постоянной, чем архитектура в силу своей нефункциональности. В приведенном случае мы опровергаем это. Искусство должно развиваться приобретать иное – новое – качество. Мы определяем новое предназначение скульптуры: ее функциональность.

Человек наполняет скульптуру своим пребыванием в ней. Он наслаждается скульптурой, как предметом искусства и как обсерваторией, сквозь которую он может наблюдать, как изменяется пейзаж и время вокруг него; при этом человек может общаться со всем миром – по средствам визуального контакта с природой через скульптуру. Мы даем возможность человеку войти в скульптуру, стать ее частью, осознать свое пребывание в ней. Инсталляция дает парку символическое наполнение, решает его философскую направленность.



Рис. 2. Пример парковой инсталляции.

Источник: составлено автором.

Ландшафт, созданный искусственно, в совокупности с многообразием функциональных разделений делают парковую среду не вполне комфортной для человеческого восприятия. Архетипы человеческого сознания, определяя природную среду, «помогают» в освоении новых направлений, выдвигаясь в качестве архетипового менеджмента.

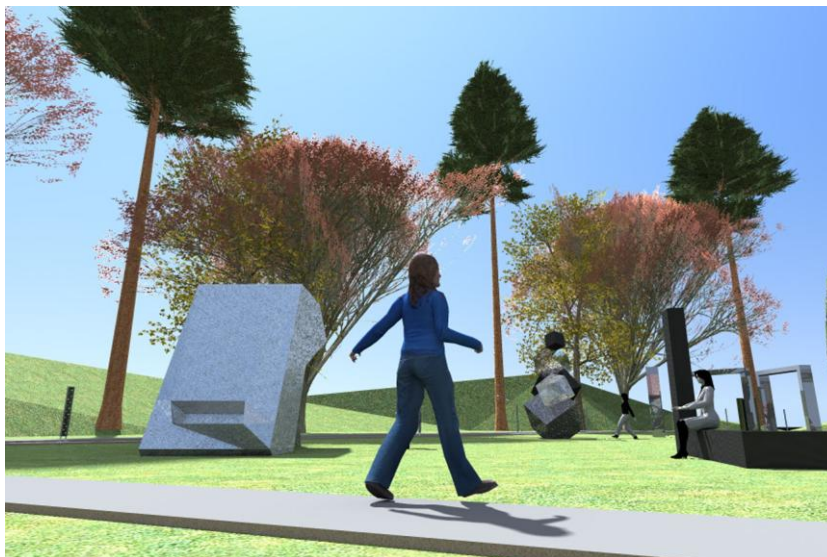


Рис. 3. Пример архитектурных решений как части пейзажа.

Источник: составлено автором.

Автор статьи предлагает нижеследующий логический алгоритм в духе наработок архетипового менеджмента.

I. Проектировщики не должны дополнять существующий ландшафт искусственными доработками.

II. Необходимо вписать объект в существующую геологическую среду, сделать архитектуру частью природного пейзажа.

III. Решающим этапом разработки пространственной модели является построение среды парка как непрерывной системы общественных пространств. При любом варианте функционально-технологической структуры и при всей разнообразии ограничений пространственного развития парка система общественных пространств является главным связующим звеном, либо даже каркасом, обеспечивающим структурные связи многофункционального парка с окружением. Появляются сквозные программы деятельности парка «LAND ART» и, как следствие, иной будничный режим его функционирования.

IV. Система общественных пространств парка позволяет ввести новый тип городского интерьера, насыщенного информацией, комплексом сопутствующего и попутного обслуживания, современным технический оборудованием, элементами городского дизайна.

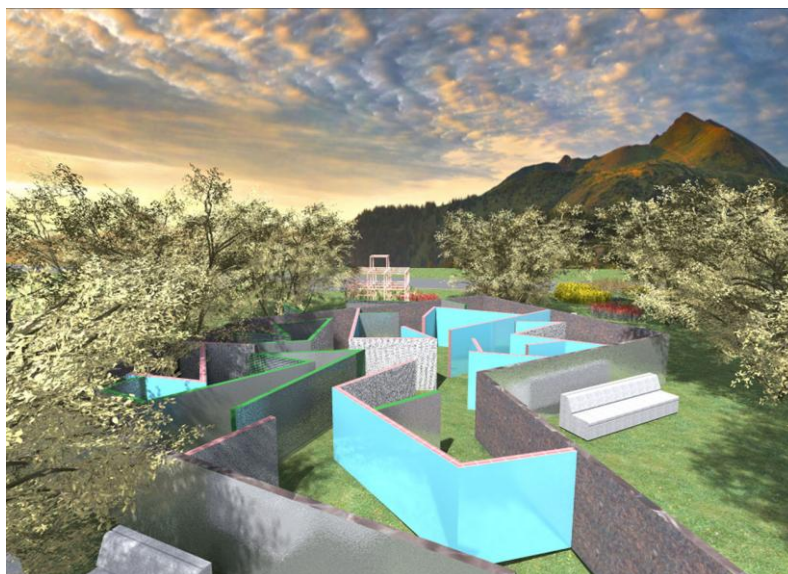


Рис.4. Пример нового типа городского интерьера общественного пространства.

Источник: составлено автором.

У. При построении композиционной структуры парка основной целевой установкой является создание пространственной многоплановости (а) и композиционного единства среды (б).

а) При построении многоядерной планировочной структуры пешеходных коммуникаций на территории парка степень композиционного единства или разнообразия достигается степенью сходства или различия архитектурных средств решения связей и узлов этой структуры. Признаками сходства или различия могут служить размеры, конфигурации, форма, конструкция, материал, фактура, цвет, ритм и другие элементы и связи структуры.

б) Точно также композиционное выделение главного ядра структуры и его сходство по ряду признаков с другими ядрами даже при различии их композиционных приемов построения планировочных связей может обеспечить композиционное единство среды.

Таким образом, выбор ведущего признака сходства элементов и связей планировочной структуры центра обеспечивает композиционное единство, а увеличение признаков различия узлов и связей планировочной структуры усиливает разнообразие среды.

4 РЕКОМЕНДАЦИИ ОРГАНАМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ И ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Поддержание городов в их первозданном виде не по силам ни одному муниципалитету; следовательно, деформации неизбежны. Сохранение исторического архитектурного и художественного наследия отечественных городов в контексте современной городской застройки – предмет нелегких забот учёных, художников, архитекторов и дизайнеров. В этом направлении уже много сделано, но ещё больше предстоит сделать в будущем. Возвращение российским городам их исторической значимости должно стать постоянным объектом внимания, но не только узких специалистов, но политиков и представителей муниципальных властей. Осуществление исторической программы

сделает многие города инвестиционно привлекательными, будет содействовать их идентификации, повышению качества жизни горожан.

Органам исполнительной власти необходимо обобщить имеющийся теоретический и практический опыт изучения городских пространств с помощью визуальных и иных методов. Органам федеральной власти не следует лишать статусов «заповедников», «национальных парков» местности, поддаваясь соблазну частной застройки.

Инженерно-геологические изыскания должны проводиться в соответствии с выводами комплексного изучения инженерно-геологических условий района (площадки, участка, трассы) проектируемого строительства и геологической среды с целью получения необходимых и достаточных материалов для проектирования, строительства и эксплуатации объектов. Они, в свою очередь, должны охватывать рельеф территории, ее геологическое строение, геоморфологические и гидрогеологические условия, состав, состояние и свойства грунтов, геологические и инженерно-геологические процессы, изменение условий освоенных (застроенных) территорий, прогноз возможных изменений инженерно-геологических условий в контексте взаимодействия проектируемых объектов.

ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

При разработке представленных социально-технологических моделей парка были учтены и использованы возможности кооперирования организационных структур сферы культурного обслуживания, предполагая совместное проведение городских мероприятий с участием большинства городских объектов культуры и досуга.

Критерием удачной модели функционирования парка стал прогноз силы воздействия его деятельностно-средовых нововведений на культурную жизнь в городе, возможность трансляции новых идей по всей системе (Бузырев, 2006).

Взаимодействуя с мышлением человека, архетип активизирует определенные поведенческие схемы и делает психику чувствительной к информации соответствующего типа. Сами по себе архетипы являются бессознательными, но могут существовать в сознании в форме архетипических образов – как положительных, так и отрицательных.

Существование архетипов в мышлении человека обуславливает особенности восприятия им окружающей среды. Универсальность архетипов при восприятии окружающего мира посредством архетипических образов состоит в том, что социальные, национальные, культурные и прочие особенности воспринимающего не играют решающей роли. Например, закрытое пространство в представлении любого человека ассоциируется с ограниченным или даже небольшим по площади пространством, отсутствием обзора прилегающих территорий, четко выраженными границами пространства.

Но также будет справедливо, если отметить, что каждый раз базовый архетип проявляется уникально и своеобразно, преломляясь через призму историко-культурных и эстетических предпочтений эпохи. Следовательно, новизной исследования является формирование архетипа проектирования в природной среде.

Научная новизна заключается в предлагаемых автором подходах к исследованию формирования открытых городских пространств. На примере парка спроектированного с учетом архетипов.

Список использованных источников

- Бузырев В. В. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона. – СПб: СПбГИЭУ, 2006. – 80 с.
- Комарова О.С. Монументальная пластика в городской среде Барнаула XIX–XX столетий. – Барнаул, 2004. – 284 с.
- Лаппо Г. М. Концепция опорного каркаса территориальной структуры народного хозяйства: развитие, теоретическое и практическое значение // Известия РАН. Сер. Геогр. – 1983. – № 5. – С. 16–28.
- Методика конкретных социальных исследований: лекции / Под ред. Г. М. Андреевой. – М: МГУ, 1972.
- Методические рекомендации по проектированию комплексов общественных центров / Гос. ком. по архитектуре и градостроительству при Госстрое СССР (Госкомархитектуры). – М., 1991.
- Пугачев И. Н. Методология развития эффективного и безопасного функционирования транспортных систем городов. – Владивосток: Дальнаука, 2009. – 260 с.
- Русакова Я. Д. Организационно-экономический механизм управления комплексным развитием территории в крупных городах // Городское управление. 2012. № 5. С. 48–57.
- Степанов А. В. Архитектура и психология. – М.: Стройиздат, 1993. – 295 с.
- Трошина Т. В. Инженерно-экономические основы градостроительства. – Оренбург: ОГИМ, 2009. – 34с.
- Человек. Среда. Общение: сб. статей / Под ред. Х. Миккина; Таллиннский пед. институт. – Таллинн, 1980. – 134 с.
- Черноушек М. Психология жизненной среды / Пер. с чеш. И. И. Попа. – М.: Мысль, 1989. – 174с. – (Человечество на пороге XXI века).

Author:

Cherkasova Juliya Konstantinovna

Sochi state university,
Engineering-ecological faculty,
bachelor, the 6th course
Russia, Sochi, Polytechnique str., 7
Tel.: +7 (88622) 89631630849 (Sochi, Russia)
miss.lagossi@inbox.ru

Reviewers:

doc. Ing. A. P. Antonov, CSc.
prof. Elena Šibanova – Roenko, PhD.

РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА И ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ: КОНТИНУУМ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МЫСЛИ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОГО КОМПРОМИССА

MARKET ECONOMY AND STATE ANTI-RECESSIONARY REGULATION: CONTINUUM OF THEORETICAL THOUGHT IN THE CONTEXT OF THE MODERN COMPROMISE

Елена Шибанова-Роечко

Abstract Crisis management as the control system of economy incorporates a number of attributive elements (subsystems), including anti-recessionary regulation. The theoretical regulatory thought shows to some extent updated positions, but as a whole the state compromise with the market has an invariable vector in the form of a combination of the market, the organization, networks and administration. In the conditions of consequences of world financial and economic crisis of 2007-2010 the following accent actively "sounds": from short-term separate measures of impact on separate elements of an environment the attention of regulators more and more persistently moves on creation of comprehensive programs.

Purpose of the article consists in the short continual review of scientific regulatory thought, including presentation of the author's concept of a mode of anti-recessionary regulation.

Methodology/methods In research methods of the comparative analysis, deduction, and also receptions of the retrospective review and abstract analogy are used.

Scientific aim is represented the author through a prism of scientific understanding of importance of activation of the state in a position of the mediated regulator of market processes. However in practice questions of consensus of the state and the market have weak problem-oriented updating.

Findings The market economic mechanism, despite the efficiency of functioning proved by eyelids, needs exogenous control and adjustment in a type of existence of elements of spontaneity, flexible variety, and also the decentralized, the depersonalized principle of price signals. Vicious options of corporate governance around the world have considerable distribution. It dictates orientation on with - market and state regulation.

Conclusions Anti-recessionary regulation represents a perspective segment of knowledge of social and economic systems and systematization crisis-focused problems. However influence of market condition on all-country economic tendencies has considerable advantages in comparison with the state regulators. The culture of anti-recessionary regulation as process of social and economic transformations of reality has to rely on multidisciplinary richness of modern science.

Key words: market economy, crisis management, regulation, theoretical thought

JEL classification: A11; G34; G38; H12

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление как область научного знания оформилось совсем недавно – не более 25-35 лет назад, поэтому нельзя сказать, что оно представляет собой обширный и выверенный информационный массив со сложной, разветвленной структурой. Тем не менее, по глубокому убеждению автора статьи, понимание антикризисного управления только как управления экономикой в условиях наступившего и явного кризиса, и тем более – кризиса финансов, есть непростительный регуляционно-управленческий экстремизм, а на фоне последнего мирового финансово-экономического кризиса 2007-2010 г.г. вообще выглядит примитивно.

Однако масштабы распространения указанного представления об антикризисном управлении никак нельзя отнести к ограниченным, а точнее – они попросту огромны. Этому способствует тот факт, что в мировой экономике в последние годы сложилась в целом порочная модель корпоративного управления, базирующаяся на принципе «Максимизация Прибыли в Краткосрочный Период + Прибыль Любой Ценой». В ней антикризисному управлению обычно отводится роль своеобразного буфера, реактивного компенсатора на возникающие оперативные негативы, в которых основным вектором внимания являются финансы. К тому же надо быть реалистами: большинство организаций не готовятся к кризисной ситуации, когда дела идут удовлетворительно. Вдобавок в среде российского предпринимательства, особенно малого, имеет место национальный факт – надежда на «русский авось»¹¹. На этом фоне образовательная индустрия периодически констатирует, что следует признать повышенным уровень иллюзий о степени освоения ее контингентом и «продвижения в массы» теоретических и прикладных основ антикризисного управления. Это связано с аналогичной – повышенной – сложностью образовательного материала. Ведь специалисту в области антикризисного управления, помимо экономических, необходимы знания в области права, психологии, конфликтологии и целого ряда других специальных наук, а также необходимо освоить приемы поведения в экстремальных ситуациях.

1 ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

Антикризисное управление как тип управления служит предвидению и предотвращению кризисов, смягчению их течения в случае возникновения, устранению отрицательных последствий и превращению их в позитивные изменения.

Несмотря на молодость антикризисного управления, базовые подсистемы (элементы) его структуры выявляются достаточно легко: во-первых, в соответствии с указанными выше основными задачами; во-вторых, с учетом важности адекватного овладения будущими или сложившимися специалистами нового и активно преобразующегося кризис-ориентированного знания. Автор статьи, являясь профессиональным антикризисным управляющим, предлагает следующую,

¹¹ Так, согласно итогам экспресс-опроса, проведенного Русским обществом управления рисками (РусРиск), нередко при оценке рискованного профиля проектов российских предприятий по используемой РусРиском 10-бальной системе встречается отметка «ноль». Ясно, что такого понятия, как нулевой риск, в бизнесе не существует. Лишь 8% опрошенных занимаются реальной формальной симптоматикой рискованных ситуаций. (Составлено по материалам сайта: www.rusrisk.ru)

многократно апробированную, структуру антикризисного управления как системы управления экономикой: 1) теория антикризисного управления; 2) технология антикризисного управления; 3) специфическое антикризисное управление (например, антикризисное управление кредитными организациями, антикризисное управление муниципальной собственностью); 4) особое антикризисное управление (например, антикризисный PR, антикризисное управление экономической безопасностью, антикризисная деловая разведка); а также 5) новые подходы в антикризисном управлении как дополнительный (акцидентальный) элемент структуры, корреспондирующий с основными (атрибутивными) элементами.

Вопрос: Правильно ли автор статьи поступил, не указав в структуре антикризисное регулирование?

Ответ предполагает интригу дальнейшего развернутого осмысления и аргументации.

Если взглянуть на антикризисное управление с позиций технико-технологического подхода, то антикризисное регулирование является, как будто, одной из технологий антикризисного управления. В подтверждение такого умозаключения приведем соотносимый пример дефиниции: «Регулирование – это правило, в соответствии с которым строится деятельность, поведение людей».

Следующий – исторический – подход в свете рассуждений об эволюции науки, скорее всего, укажет на антикризисное регулирование как на особый тип антикризисного управления. Подтверждением опять явится еще одно определение: «Регулирование – это способ организации деятельности».

С позиций политического подхода наднациональные механизмы стабилизации (EFSF, АКФ ЕврАзЭС), governans, рефеодализация пространства публичного управления (по Ю.Хабермасу) и т.д. – в аспектах антикризисного управления это все очень похоже на новые подходы.

В соответствии социально-экономическим подходом антикризисное регулирование следует отнести, на первый взгляд, к специфическому антикризисному управлению (например, транснациональное банкротство). Читаем основание довода: «Государственное регулирование экономики – это меры, с помощью которых государство вмешивается в рыночные экономические процессы для стабилизации процесса развития экономической системы и ее адаптации к постоянно изменяющимся условиям».

Можно продолжать довольно долго. Автор статьи предлагает завершить интригу правильного ответа достижениями философской мысли применительно к антикризисному управлению: во-первых, антикризисное управление – это функция организованных систем, обеспечивающая сохранение и поддержание режима деятельности; во-вторых, антикризисное управление обусловлено общественным характером труда и необходимостью общения людей в процессе обмена продуктами материальной деятельности; и, в-третьих, антикризисное управление как процесс предполагает последовательную конкретизацию общественных решений.

Итак, дадим правильный ответ на поставленный вопрос о роли и месте антикризисного регулирования. Представляется, что автором статьи категорически неверно в качестве элемента (подсистемы) структуры антикризисного управления как системы управления экономикой не было указано *Антикризисное регулирование*; кратко – оно является полноценной атрибутивной подсистемой, которую следует выставить сразу после подсистемы *Теория антикризисного управления*.

2 РОЛЬ И МЕСТО РЕГУЛЯЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СТРУКТУРЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Перечитав еще раз представленную выше дефиницию антикризисного управления в совокупности с приведенными доводами отдельных подходов и понимая, что структура – есть взаиморасположение и связь составных элементов, частей, становится четким и контурным структурный взгляд на антикризисное регулирование. Ведь заполнение атрибутивного (обязательного) конструктора антикризисного управления естественным и логическим образом определяется смыслом и значением его структурных составляющих; соответственно, упущенные или невыявленные взаимосвязи, пробелы и, как следствие, нереализованные возможности нейтрализации кризиса могут стать движущей силой его следующих витков.

Добавим, при изучении и овладении антикризисным управлением логическая выстроенность его как образовательной дисциплины должна быть обязательно представлена отдельным полноправным разделом и/или элективным курсом «Антикризисное регулирование». К тому же практика реформирования в развитых странах – США и Западной Европы – основывается на опыте применения именно теорий государственного регулирования. На этом фоне особо подчеркнем, что аспекты реформирования и реструктуризации в антикризисном управлении сегодня имеют самые передовые научные и практические позиции и довольно многогранную проработанность, а также фактически находятся в серьезном субтеоретическом отрыве в сравнении с общим состоянием и развитием теории антикризисного управления.

В большинстве развитых стран исторически сложился и апостериори действует следующий этико-правовой принцип: в случае неудачи каждый индивид должен иметь право начать все с начала. Указанный принцип – это, по сути, философская миссия антикризисного регулирования (как шаг алгоритма целеполагания). Ограничения по объему публикации, к сожалению, не позволяют привести теоретические формы реализации миссии и некоторые прикладные проекции (страновые модели); автор надеется на продолжение темы в дальнейших выпусках журнала.

В свете проблематики статьи под индивидом мы понимаем индивидуального предпринимателя и юридическое лицо, объединяющее нескольких граждан; для упрощения обозначим его, например, *3D (Deptor to Deed of Disfunction)*.

Беглый мониторинг показал, что для согласования своих интересов *3D* потребуются информационный контакт с 25-30-35 группами контрагентов: это кредиторы, арбитражные управляющие, финансовые аналитики, представители Федеральной налоговой службы, служащие властных структур и профильных бизнесу ведомств, чиновники Росимущества, арбитражные или третейские судьи, руководители *3D* и/или его работники, специалисты в области диагностики кризисных состояний (риск-менеджеры, деловые разведчики, профессиональные антикризисные менеджеры) и т.д. Каждая группа имеет свой вектор целей при контактах с *3D*. У каждой группы, включая *3D*, имеется свой режим функционирования в виде совокупности определенных механизмов. В результате только лишь согласование интересов приобретает вид «пухлого тома».

Как видим, вышепредставленный непосредственный общетеоретический дискурс вполне согласуется с опосредованным прикладным форматом.

Окончательно ясно, что в экономике и режимы, и механизмы требуют введения и организации процесса регулирования. В противном случае в социально-экономических системах – будь то предприятие, отрасль, кластер, моногород и прочие

административно-территориальные образования – резко возрастут энтропийные процессы (апогеем энтропии, как известно, является хаос).

Д е л а е м п р о м е ж у т о ч н ы й в ы в о д. Антикризисное регулирование относится к атрибутивным компонентам структуры антикризисного управления как системы управления экономикой.

3 ДВИЖЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ В ВОПРОСАХ АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

На взгляд автора, важно сразу добавить, что антикризисное регулирование нужно представлять и понимать в двух ипостасях: как регламентированное и как творческое. Вовсе не означает, что первое – это только государственные вопросы, а второе – только рыночные. Более того, строгой дизъюнкции нет и быть не может: это свойства, разные стороны одного предмета познания; регламентация – правило, норма; творчество – исключение, отклонение от правила, но не требующее санкций в отличие от нарушения исполнения правила¹².

Рынок – это своеобразный пирог под названием «Стихийный Порядок»; эффективность рынка – это разнообразная рецептура пирога, а равенство – всего лишь один из способов порезать тот пирог. Рыночный экономический механизм, несмотря на доказанную веками эффективность функционирования, нуждается в экзогенной настройке и корректировке в виду наличия элементов стихийности, гибкого

¹² В частности, в истории антикризисного регулирования имеются яркие примеры по выводу предприятий из глубокого кризиса, имевшие в своем составе супертворческие элементы (пример: процедура реорганизации погибающего концерна «Крайслер» - четкая и строго регламентированная федеральным кодексом США процедура банкротства, отчасти аналог российского внешнего управления, и восстановивший его антикризисный управляющий *Ли Якокка* с личным вознаграждением в один доллар). Еще пример: отдельные субъекты РФ имеют в своем регулирующем «эшелоне» Советы по антикризисным программам (в частности, *Ростовская область*); подобные властные структуры не регламентированы российским федеральным законодательством, что делает работу чиновников настоящим творчеством, в реальность которого, увы, мы уже почти не верим; это своевременная и актуальная продвинутость конкретного административно-территориального образования.

Контрпример: Статья 79 Федерального Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ в рамках процедуры финансового оздоровления четко указывает, что «исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено ... государственной и муниципальной гарантией ...». Отношения, построенные на указанной основе, регламентирует и Бюджетный Кодекс РФ в ст.115 и комментариях к ней. Однако прямо противоположная реализация этой доступной меры восстановления платежеспособности должника наблюдается в *г.Твери (Центральный федеральный округ Российской Федерации)*, а именно: в соответствии с Решением городской думы № 67 от 01.03.2006г. «Гарантии НЕ предоставляются юридическим лицам, находящимся в стадии реорганизации, ликвидации или банкротства» / Положение об условиях предоставления муниципальных гарантий города Твери юридическим лицам, порядке их оформления и учета, ст. 2, абз. 2 // *Вся Тверь*. 2006. №7(292). С.11-12.

Еще один контрпример: Программа антикризисных мер Правительства РФ (2009 г.) по пятому (шестому) приоритету «Формирование мощной (! – прим. автора) финансовой системы» имела в своем составе единственный пункт 5.3 «Дополнительная капитализация банков с госучастием, коммерческих банков и «Внешэкономбанка» на сумму 495,0 млрд.руб., однако из Плана действий по реализации Программы, где прописывались вид документа, сроки, ответственные исполнители и т.д., пункт 5.3 ... исчез. Хотя потом он творчески «материализовался» в печально знаменитом списке «Топ-20».

многообразия, а также децентрализованного, безличностного принципа ценовых сигналов.

В прошлом веке маятник регуляционной экономической мысли прошел пик амплитуды дважды: в 30-60-е годы – в сторону активизации воздействий и вмешательства государства в рыночную экономику; с 70-х годов – в сторону возрастания регулирующей роли рынка и его механизмов. Именно эти процессы, происходившие в мировом хозяйстве, содействовали переоценке экономической наукой особенностей воздействия рыночного механизма, а в виду его сущности и переосмысленной роли вывели к познанию новых возможностей, границ и форм государственного регулирования экономики. Все в целом значительно увеличило значимость экономической теории в освещении закономерностей и тенденций практических успехов и неудач экономической политики правительств конкретных стран. И все же, по меткому выражению известного российского ученого, проф. *Кушлина В.И.*, «на каком-то витке свои законы рыночной экономики вырвались из-под власти кейнсианства» [Кушлин, 2006]. (Напомним, что кейнсианство исповедует закрепление за государством роли стабилизатора экономического развития и единственного гаранта социальной справедливости в распределении национального дохода, а в его возрастании – главенствующую роль государства как инициатора мультипликативных воздействий на инвестиции).

В итоге с конца 80-х - начала 90-х годов XX века соотношение сил партнеров по экономической деятельности изменилось в глобальных масштабах: укрепились, причем с большой помощью как раз инструментов государственной политики, позиции крупного капитала, который, известно, менее всего заинтересован в существенной регламентации. Тем самым активно изменилось влияние конъюнктуры рынка на общестрановые экономические процессы, а точнее: конъюнктурная политика получила преимущество перед политикой долгосрочного роста. С этого времени начала свое триумфальное шествие порочная модель корпоративного управления, когда отсутствие у хозяйствующего субъекта необходимых социальных компетенций ведет к ущербности и манипулятивности государственной политики и имитационному характеру всего демократического управления¹³. Напомним наиболее востребованные варианты: максимизация прибыли в краткосрочном периоде, прибыль любой ценой, «всё - на продажу», «накачка» деньгами. Автор статьи полностью соглашается с высказанным еще в 2001 году мнением известного французского ученого *Ж. Санира*, в довольно резкой форме отражающем причинно-следственную связь кризисности современного общества и используемой им модели корпоративного управления: «Экономические системы западных стран функционируют не в соответствии с логикой рынка, а как комбинации рынка, организации, сетей и администрирования, которые по-

¹³ Для показательного сравнения временно обратимся к истории. Обзор исторических нормативно-правовых актов стойко показывает: попытки со стороны должника скрыться или спрятать товары, уничтожить отчетность, бухгалтерские книги повсеместно расценивались законами как его несостоятельность и вели к уголовному преследованию. Причем, в Российской Империи к попыткам скрыться относилось взятие должником подорожной справки на три почтовых станции без предупреждения об этом своих кредиторов. И второй пример: Уставом о несостоятельности Российской Империи (1868г.) среди прочих подходов вводилась несчастная несостоятельность (в результате пожара, потопления); по ней не предполагалось уголовного преследования, и общество могло даже простить долг. Купец «доказывал» факт форс-мажора клятвой на священном писании, т.е. вера и боязнь неотвратимости наказания не позволяли скрыть неосторожную и подложную причины и имитировать естественно-природные факторы.

разному сочетаются в конкретных географических и исторических условиях» [Сапир, 2001]. Неразрешенность указанной ситуации и отчасти даже ее эскалация подвигает к изучению истинных причин не только специалистов экономической направленности, но и социологов, политологов, социальных философов. В частности, *Нил Кертис*, известный новозеландский философ, в недавно вышедшем труде категорично, без политесов указывает на базовые кризисные детерминанты: «Повсеместная мантра идиотизма, идиотизм в сфере политики – это тот самый переход от социального плюрализма к догматичному насаждению приватизационных решений, превращения всего в товар, единообразной цели извлечения прибыли во всех аспектах общественной жизни» [Кертис Н. Идиотизм. Капитализм и приватизация жизни, 2012]. Создается ощущение, что в вопросах регулирования маятник практической социально-экономической мысли упорно и, похоже, даже искусственно более 10 лет «задерживается» в секторе рыночных новелл, аффилируя основные перспективные точки роста новых подходов. Известный российский общественный деятель и экономист *М. Делягин* прямо указывает: «Уже 13 лет мировая экономика мучительно оттягивает срыв и депрессию. Причем всеми способами: войнами, ложью, цинизмом, беспределом, обманом» [Персональный сайт Михаила Делягина].

Справедливости ради, отметим, что теоретическая регуляционная мысль демонстрирует некоторым образом обновляемые позиции, но в целом компромисс государства с рынком имеет неизменный вектор, тем самым вольно или невольно «поддерживая» рыночно-ориентированные практические апробации.

Однако идти на ощупь по современным ходам истории уже нельзя, и развитие современных форм взаимовлияния рынка и государства соответствует, по мнению автора, не формату лемм, а прежде всего изменениям содержания.

Именно изменения содержания государственного влияния обратили в последние годы значительное внимание специалистов на его эффективность и качество. Сложность и относительная ограниченность государства и преимущественная эффективность рынка – уже не дилемма и, стало быть, не повод не обсуждать метаморфозы содержательных аспектов государственного регулирования. Например, эксперты Всемирного банка, специально исследуя данные аспекты с позиций управления по результатам, сделали два важных вывода, в основной степени касающиеся эффективности и качества государственного влияния на рыночную экономику: 1. Функционал регуляционных устремлений государства должен соответствовать его потенциалу, т.е. соизмеряйте свои желания со своими возможностями. 2. Укрепление потенциала государства идет по пути активизации общественных институтов, особенно разнообразных форм общественного контроля¹⁴.

Конечно, наибольшие трудности в вопросах эффективности общего вмешательства государства в экономические процессы возникают при крупных реформах и организации реформирования значительного массива институтов, ибо словесной аргументации (как управления по целям) в таких вопросах будет недостаточно, и бизнес-сообщество, население требуют предоставления расчетов, соизмеряющих затраты и результаты. Однако здесь необходимо вставить очень важный аргумент: рыночные институты, созданные в основном для поддержания обмена

¹⁴ Формируемая публика (как совокупность независимых, свободных и заинтересованных граждан, способных к участию в форме общественного контроля в выработке и реализации общегосударственных решений) востребована именно потому, что обладает способностью к консолидации и мобилизации на конкретные социальные действия, часто реализует себя посредством солидарности.

произведенных рынком благ, сами по себе не только не беззатратны, а скорее наоборот – потребляют очень большую долю ресурсов. В частности, Д. Норт и Д. Уоллес установили, что свыше 45% национального дохода США приходится как раз на издержки эксплуатации экономической системы¹⁵. Поэтому взаимнообразно бизнес-сообществу «мягко указывают» на заинтересованность в общественно значимых и общественно полезных результатах труда, т.е. все чаще и чаще вменяют ответственность за предоставление применения местного труда и капитала, а также за привлечение инвестиций.

В конечном итоге государство опосредованно активизируется в позиции регулятора рыночных процессов, противодействуя монополизму и поощряя конкуренцию, смягчая негативные последствия кризисов и ускоряя адекватный выход из них, формируя те элементы экономического регулирования, которые обеспечивают неинфляционное денежное обращение, охрану закона, защиту прав собственности, учет ожиданий населения.

Таким образом, споры должны идти не о необходимости государственного антикризисного регулирования, а о его формах, интенсивности и, главное, масштабах.

Варианты сообразного баланса государственных и рыночных регуляторов начнем с теоретического идеала консенсуса. Американские ученые Э. Аткинсон и Дж. Стиглиц констатируют, что на основе многовекового рыночного опыта в экономической науке закрепилось следующее представление: минимизация вмешательства государства в поведение фирм, домохозяйств, продавцов и покупателей (т.е. соблюдение принципа *laissez faire* [франц. «позволить делать»]) является тем идеалом, почти архетиповой программой или алгоритмом, который позволит полностью реализовать весь потенциал свободного предпринимательства. Участие государства в виде какого-либо своего регулятора допускается лишь в качестве вынужденной меры, т.е. в роли компенсатора отклонений. Однако существование совершенного рынка как эндемика не обнаружено и не установлено и повсюду прибегают к мерам экзогенного регулирования. «Есть мало оснований считать, что рынок мог бы функционировать в ситуации, предполагающей негосударственную экономику» [Аткинсон, Стиглиц, 1995].

Мнение *modus vivendi* экономтеоретика Ж. Санира о практически сложившемся и существующем под пропагандистским прикрытием квазибалансе уже озвучено выше.

К ультралевой, максималистской теоретической позиции автор статьи относит такую: российские ученые Симкина Л.Г. и Шибалова Н.П. считают, что «вмешательство государства в экономику оправдано до тех пор, пока оно не подрывает сами основы рынка – свободную конкуренцию и рыночное ценообразование» [Симкина, Шибалова, 2004].

¹⁵ Затраты, связанные с движением товара – банковские и финансовые услуги, страхование, оптовая и розничная торговля, переговорный процесс и т.п. – отнесены к формату транзакционных издержек (Р. Коуз). Их современное познание расширило терминологический массив, и сегодня под транзакционными издержками понимают все издержки эксплуатации экономической системы. В этой связи бизнес-сообществу все более и более активно вменяется, помимо финансовой, социальная функция. Однако рыночной экономике генетически безразличен социальный результат. Государственный дирижизм (как введение элементов управления рыночными процессами) вкупе с социализмом и популизмом (по В. Мау), но, главное, в комбинации с указанным рыночным безразличием представляют еще один сегмент огромного поля слабоструктурированного и даже непознанного научного знания.

И, напротив, встречаются мнения (по *М. Фридману*), что основой консенсуса между рыночными и государственными регуляторами может стать рационализм рыночного поведения индивида, состоящий в сбалансированности растущих потребностей и ресурсных возможностей. Автор статьи считает своим долгом отметить очень интересные и перспективные положения о рационалистическом подходе выдающего российского ученого, академика РАН РФ *Н.Н. Моисеева*, который неоднократно подчеркивал и развивал мысль о том, что «именно рационалистическое видение мира – это концентрированный опыт человеческой практики, позволяющий оценивать деятельность человека и в том числе перспективы его будущего» [Моисеев, 2003, С.198].

В условиях последствий мирового финансово-экономического кризиса 2007-2010 г.г. активно «звучит» следующий акцент: с краткосрочных разрозненных мер воздействия на отдельные элементы конъюнктуры внимание регуляторов все более настойчиво перемещается на создание комплексных программ, включающих использование всех рычагов. Кроме того, во многих экономиках посредством приоритетов проводимой экономической политики наметилась тенденция перехода от принципа общего стимулирования спроса на продукцию к селективному избирательному решению определенных структурных задач.

4 КОНСЕНСУС ГОСУДАРСТВЕННЫХ И РЫНОЧНЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ РЕГУЛЯТОРОВ: ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Мнение автора статьи по вопросам консенсуса «государство/рынок» состоит в том, что первой принципиальной идеей должен стать новый этап видения со-регулирувания, а именно: неоптимальное предоставление финансов рыночным хозяйствующим субъектам ведет к ослаблению точной настройки режима рыночных регуляторов. Это диктует ориентацию со-регулирувания на отказ от общих и простых моделей (в смысле – растраченных, тривиальных и почти тотемных). Дополним упомянутые выше наиболее востребованные (порочные) варианты – лояльность в обмен на невмешательство («моя хата с края»), т.н. дополнительная капитализация, «пусть наверху решают»¹⁶. Вторая принципиальная идея автора исследования исходит из темпоральных требований эпохи, т.е. пришло время формирования новой парадигмы антикризисного регулирования развития экономики как общественного пространства, а именно: в современных условиях нечасто встречающегося и слабого общественно-ответственного рыночного управления экономикой «сотрудничество» должно стать преобладающим над «конкуренцией». Речь идет о той конкуренции, которая является катализатором энтропийных процессов, особенно в экономических и правовых системах, и, конечно, имеется в виду тот вид сотрудничества, который в различных вариантах является «мягкой» негэнтропией.

Автор предлагает следующую концептуальную схему постановки проблем, связанных с экономическим режимом регулирования кризисных отношений контрагентов: «Государственное регулирование отношений кризисных хозяйствующих субъектов – это упорядоченное взаимодействие структур системы регулирования, а

¹⁶ В противовес уместно привести емкое изречение крупного социального теоретика *Макса Вебера* о том, что «само состояние экономики, благосостояние людей зависит от характера морали и устойчивых стремлений общества».

также совокупность методов осуществления судебной власти, ее досудебной и внесудебной форм и методов достижения целей регулирования – восстановления платежеспособности хозяйствующего субъекта и дальнейшего экономически эффективного использования имеющихся или доступных ресурсов либо ликвидации хозяйствующего субъекта при экономически обоснованной невозможности достижения восстановительной цели».

Данный концепт служит основанием выбора режима антикризисного регулирования для решения первостепенных задач и его неукоснительного, систематического соблюдения.

Исходя из сформулированной концептуальной схемы, целесообразны к внедрению два возможных функциональных подхода к решению государством назревших или вновь возникших режимных проблем в области регулирования отношений кризисных предприятий:

- либерально-радикальный подход, связанный с наследными проблемами переходного этапа и учитывающий их в части первоначального накопления капитала, а также корректирующий внешнее воздействие и последствия глобального финансово-экономического кризиса 2007-2010 г.г.;
- репрессивный подход как реакция на экономические, правовые и социальные негативы в регулировании прежними нормативно-правовыми актами, а также либерально-радикального подхода¹⁷.

Оба подхода в вопросах регулирования кризисных отношений, вне всякого сомнения, в той или иной мере потребуют разработки и осуществления мер господдержки. Практика реализации программ антикризисного управления, принятых правительствами большинства стран, как ранее (в прошлом столетии), так и в связи с последним мировым кризисом, показала их действенность, обязательность, порой уникальную экономическую эффективность¹⁸. Но здесь следует отдавать отчет в том, что оборотной стороной государственной поддержки является неизбежная имущественная экспансия государства и при выходе из кризиса концентрация в его руках значительного объема избыточных активов. Риск перераспределения собственности (вполне естественный в кризисные времена) усиливается из-за опасности нарушить фундаментальный баланс между государством и рыночной

¹⁷ Вне сомнения, сам концепт и, на его основе, функциональные подходы в представленном виде нельзя относить к аподиктическим суждениям, но вполне можно отнести к проблематичному типу (возможно даже отнесение к асерторическим суждениям); в любом случае их следует считать модусом, требующим усиления.

Причин необходимости усиления достаточно. Репрессивный подход к коррупционной составляющей регулирования не демонстрирует своей практической состоятельности: российские судебные разбирательства Ходорковского, Березовского, Полонского, фигурантов Невзлина, Сердюкова, Скрынник поражают размахом экономических нарушений, которые «просочились сквозь мелкое сито» правового регулирования. Либерально-радикальный подход имеет значительные практические изъяны в приложении к структурным компонентам регулирования: кампания 2002г. по перерегистрации юридических лиц и предложения по ее повторению, Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) с его 52% «мертвых душ», Система профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК) компании Интерфакс - никак не вырастающая до инструмента формата госрегулирования, «неработающая» упрощенная ликвидация отсутствующих должников – вот лишь краткий демонстрационный список вялых и инертных попыток российского государственного регулирования, в том числе в кризисных вопросах.

¹⁸ В этом вопросе свежим достойным примером является опыт антикризисной программы Китая в период давления на его экономику глобального кризиса: итоги освоения государственной программы были проанализированы учеными, результаты анализа представлены на очередном съезде КПК и приняты в качестве руководящих документов для пролонгации приоритетов.

экономикой, когда частная собственность дискриминируется в сравнении с государственной. И это, увы, отнюдь не теоретические рассуждения: в развитых странах в период глобального финансово-экономического кризиса 2007-2010 г.г. доля государственной собственности в банковской сфере увеличилась до 25%.

В такой связи указанные подходы следует признать равнозначными. Государство тем самым может продемонстрировать свою системную (в отличие от сегодняшней – отчасти спорадической) готовность и возможность сопоставления социальной полезности одних кризисных хозяйствующих субъектов (должников, убыточных предприятий) с уровнем наказания и устрашения других, побуждая их вернуться в ряды полноценных и добросовестных производительных членов делового сообщества.

Нельзя забывать и о таких проблемах антикризисного регулирования, как отсутствие опыта у руководителей в подготовке конкретных предложений и разработке антикризисных программ для своих предприятий, неприятие руководителями градообразующих компаний давления со стороны местных администраций, нежелание раскрыть финансовую, производственную и иную необходимую информацию о своем бизнесе, убежденность в бесперспективности программ финансового оздоровления в условиях экономической нестабильности. И напротив, активные представители и бизнес-сообщества, и властных структур, и научных кругов своими действиями поддерживают регуляционные институты либо трансформируют их, но и разрушают устаревшие институты и создают новые. Снижение лага и размаха общей регуляционной неопределенности как энтропийного процесса (среди важных его причин отметим незнание, случайность и противодействие) за счет овладения набором доступных и адекватных регуляторов является одним из существенных макрокомпетентных свойств и преимуществ любого хозяйствующего субъекта, государственной структуры, социального института.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все знания и технологии, когда-то передовые, естественным образом устаревают, выявляются ошибки и ограничения применения. Антикризисная регуляционная деятельность здесь не исключение. Антикризисное регулирование как процесс может выступать активным инструментом социально-экономических преобразований действительности; для этого его культура должна опираться на мультидисциплинарные богатства современной науки. Подобное представление об антикризисном управлении и его важной составляющей – регулировании позволит делать своевременный и адекватный выбор из арсенала средств и инструментов, предлагаемых общим научным знанием.

Однако условия и готовность воспользоваться альтернативными вариантами «государство/рынок» должны основываться не на особенностях личности руководящего лидера, но на четком понимании обществом качества странового человеческого ресурса и его макрокомпетенций. В этих вопросах на государственном уровне слабо развита экспериментальная апробация (по понятным причинам), причем в случае неудачных реформ ответственность соотносят именно с экспериментаторством, а не с отсутствием тщательно обоснованной стратегии.

Антикризисное регулирование со всех указанных в статье позиций представляет перспективный сегмент познания социально-экономических систем и систематизации кризис-ориентированных проблем. Перспективность требует увеличения глубины проникновения в данный научный сегмент в плане междисциплинарности, повышения

уровня научных исследований, с позиций практической ценности – дифференциации основных «игроков» инновационной сферы (новаторов, имитаторов, консерваторов) как фигурантов грядущего нового технологического уклада.

По последнему пункту добавим: в России отдельные нововведения в части регуляционной ориентации на расширенное воспроизводство инновационного типа нередко относятся к инновационной риторике и манипулированию; к тому же в целом и рыночное, и государственное регулирование в инновационных вопросах следует признать противоречиво, инерционно и структурно детерминированным. Этот факт зачастую приводит к работе исключительно в режиме «скорой помощи», что «усиливает риск структурной иммобилизации, «схлопывания» потенциала назревших структурных сдвигов» [Юргенс, 2009]. Антикризисное регулирование посредством реактивных, превентивных и антиципативных своих инструментов и подходов способно значительно снизить данные риски.

Перефразируя Джона Хиббена, президента Принстонского университета, скажем: «Знание основ антикризисного управления и, не в последнюю очередь, аспектов регулирования – это умение правильно действовать в любых житейских ситуациях».

ЛИТЕРАТУРА

- Аткинсон Э.Б., Стиглиц Дж.Э. Лекции по экономической теории государственного сектора: Учебник. – М., 1995. С.18-23.
- Государственное регулирование рыночной экономики / Под общ. ред. В.И. Кушлина. – М.: Изд-во РАГС, 2006. С.45. ISBN 5-7729-0171-0
- Делягин М. Кризис, которого все ждут // [Электронный ресурс]: Персональный сайт Михаила Делягина. Дата публикации: 22.11.2013г.
- Моисеев Н.Н. Цивилизация XXI века: роль университетов // Моисеев Н.Н. Заслон средневековью. Сборник. – М.: Тайдекс Ко, 2003. – 312с. ISBN 978-5-7383-0362-3
- Сапир Ж. К экономической теории неоднородных систем: Опыт исследования децентрализованной экономики. – М., 2001. С.14.
- Симкина Л.Г., Шибалова Н.П. Экономика для неэкономических вузов. – СПб: Питер, 2004. С.35. ISBN 5-314-00170-5
- Экономический кризис в России: экспертный взгляд / Под общ. ред. И.Ю. Юргенса // Вопросы экономики. 2009. №4. С.13.

Author:

Ph.d. in Economic, Elena Shibanova-Roenko

The Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia,
docent;

British Academy of Education, London, UK, prof.

Tel.: +7(495)4332029 (Moscow, Russia); +7(4822)444177

(Tver, Russia)

e-mail: roenfo@mail.ru

Reviewers:

prof. Ing. I. A. Družinina, CSc.

doc. Ing. Valentina Iljina, CSc.

RECENZIA
doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.
„PODVOJNÉ ÚČTOVNÍCTVO. VYBRANÉ ÚČTOVNÉ PRÍPADY“

KARTPRINT, Bratislava, 2014,
ISBN 978-80-895553-19-8

Vysokoškolská učebnica autorky **doc. Ing. Jany Kajanovej, PhD. PodvojnÉ účtovníctvo. VybranÉ účtovné prípady** je dielom, ktoré je určené predovšetkým pre študentov, ale môže byť prospešné aj pre podnikateľov, manažérov, účtovníkov a vedeckých pracovníkov.

Obsah učebnice je založený na platných zákonoch a predpisoch SR, aktualizovaných ku dňu jej vydania a odráža aktuálne potreby moderného účtovníctva v podnikoch všetkých právnych foriem a foriem vlastníctva. Učebnica je veľmi dobre koncipovaná a učebný materiál je podaný v dostupnej a prehľadnej forme. Za veľký prínos tu môžem považovať aj snahu autorky položiť náležitý akcent na účtovné prípady, ktoré sa v praxi vyskytujú najčastejšie.

Obsahová štruktúra učebnice je logická a napojená na rámcovú účtovú osnovu pre podnikateľov. Učebnica je zostavená z deviatich kapitol. Každá z prvých ôsmich kapitol je venovaná príslušnej účtovej triede (od účtovej triedy 0 do účtovej triedy 7). Ku každej príslušnej účtovej triede je uvedený teoretický materiál, metodika účtovania ilustrovaná početnými praktickými príkladmi, sú uvedené logické schémy zobrazujúce metodické postupy účtovania jednotlivých účtovných prípadov a prehľad účtovných dokladov, na základe ktorých sa uskutočňujú účtovné zápisy.

Deviata kapitola obsahuje súvislý komplexný prípad, v ktorom autorka adekvátnym spôsobom vysvetľuje celú procedúru účtovania na príklade konkrétnej spoločnosti Betliar, a.s., ktorá sa zaoberá stavebnou činnosťou.

Záverom možno konštatovať, že publikácia výstižným a komplexným spôsobom prezentuje problematiku účtovníctva. Učebnica je zostavená logicky, čo je pre učebnicu takéhoto charakteru veľmi dôležité. Popri tom, forma podania učebného materiálu vo forme tabuliek a schém, veľmi napomáha pochopeniu témy. Ako prínos považujem aj vybrané príklady s riešením, ktoré napomáhajú spresniť teoretickú latku.

Irina Bondareva

Autor:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU

Vazovova 5, 812 37 Bratislava

Tel.: +421 905 410 952

e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku.
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originalnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
4. Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. Každý autor pri zaslaní príspevku navrhne redakcii časopisu dvoch nezávislých recenzentov na svoj príspevok (profesori, docenti, resp. významní odborníci z praxe v danej oblasti, ktorí pôsobia na inom pracovisku, ako je pracovisko autora príspevku).
5. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.
6. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciu tlačenej formy časopisu v sume 35,- €.
7. Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“. Tlač časopisu je čiernobiela. **Autori uvádzajú v príspevku obrázky, grafy, diagramy v čierno-bielom prevedení.**
8. Poznámky, ktoré patria pod čiaru sa čísloujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa čísloujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
9. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaja a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
Jeden zdroj, jeden autor : (Autor, 2000)
Jeden zdroj, viac autorov : (Autor a kol., 2005)
Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
10. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečísľujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť.
11. Maximálny rozsah príspevku je 15 strán, vrátane príloh a zoznamu literatúry. Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečísľujú.
12. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
Názov príspevku v pôvodnom a anglickom jazyku	Times New Roman, vel. 16 Zarovnanie na stred
Meno a priezvisko autora (ov) - bez titulov	Times New Roman, vel. 12 Zarovnanie na stred
Abstrakt v pôvodnom a anglickom jazyku	Text - Times New Roman, vel. 10, Bold , Italic
Kľúčové slova v pôvodnom a anglickom jazyku (5-6slov)	Times New Roman, vel. 10 Bold , Italic
JEL Classification	Times New Roman, vel. 10, zarovnanie doľava, Bold Italic. Vid' napr. http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html
ÚVOD CIEĽ A METODIKA VÝSLEDKY A DISKUSIA ZÁVER	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly číslojte arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, vel. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabulátorom 1,25 cm
Tabuľka 1 Názov tabuľky Graf 1 Názov grafu Obrázok 1 Názov obrázku	Times New Roman, vel. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovať Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovať Zdroj umiestniť pod tabuľku, graf, obrázok, centrovať (Times New Roman, vel. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 0000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, vel. 12 Zarovnať doľava

Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“ uverejnenom na internetovej stránke časopisu www.maneko.sk.

Príspevky do čísla 2/2014 prijíma redakcia časopisu do 15. októbra 2014

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorandom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 6, 2014, č.1

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava, IČO 00 397 687

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09

Dátum vydania periodickej tlače: jún 2014

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu
STU v Bratislave, Bratislava 2014

ISSN 1337-9488 (tlačené vydanie)
ISSN 1338-5127 (elektronické vydanie)