

**VEDECKÝ ČASOPIS VYSOKEJ ŠKOLY
EKONÓMIE A MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY
V BRATISLAVE**

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

EKONÓMIA A MANAŽMENT



**School of Economics and Management
in Public Administration
Scientific Journal**

**Číslo 1, máj 2018, ročník XIV.
No. 1, May 2018, Volume XIV.**

Verejná správa a regionálny rozvoj

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Public administration and regional development

School of Economics and Management in Public Administration

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
E-mail: edita.kulova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Viera Cibáková	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Zoran Čekerevac	Union University Beograd, Srbsko
Iveta Dudová	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Vladimír Gozora	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Iryna V. Gontareva	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukrajina
Sebastian Jabłoński	Vysoká škola ekonomiky, turizmu a spoločenských vied, Kielce, Poľsko
Jozef Kuril	VŠEMvs v Bratislave, Slovenská republika
Vasyl Kyfiak	Chernivtsi Institute of Trade and Economics, Ukrajina
Ján Liďák	Vysoká škola politických a spoločenských vied, Kutná Hora, Česká republika
Robert Magda	Szent University Gödöllő, Maďarsko
Janus Paweska	Medzinárodná vysoká škola logistiky, Wrocław, Poľsko
Thomas Prorok	Center for Public Administration Research, Wien, Rakúsko
Agota Raisiene	Mykolas Romeris University, Vilnius, Litva
Gerrard Russell	Cass Business School, City University London, Veľká Británia
Antonín Slaný	Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno, Česká republika
Renata Stasiak-Betlejewska	University of Technology, Czestochowa, Poľsko
Oleg Soskin	Národná akadémia manažmentu, Kijev, Ukrajina
Daniela Todorova	Transport University T. Kableskov, Sofia, Bulharsko
Jaroslav Vykluk	Bukovinská univerzita, Černivci, Ukrajina
Harald Wilhelm	College of Public Administration in Bavaria, Hof, Nemecko
Lukáš Zagata	Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika

Hlavný redaktor (Chief Editor)

Vojtech Kollár

Výkonný redaktor (Executive Editor)

Michal Fabuš

Zodpovedné redaktorky (Editors)

Lucia Balajová

Edita Kulová

Vydavateľ (Publishing House)

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Furdekova 16
851 04 Bratislava
Tel.: +421905864457
IČO 35 847 018

Náklad: 200 ks

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s r. o.
Martinčekova 2
821 09 Bratislava
Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22
E-mail: info@merkury.sk

Číslo (No.): 1, máj 2018, ročník XIV.

Registračné číslo (Registration No.): MK SR EV 2950/09
ISSN 1337-2955

Verejná správa a regionálny rozvoj

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Public administration and regional development

School of Economics and Management of Public Administration

**Číslo 1, máj 2018, ročník XIV.
No. 1, May 2018, Volume XIV.**

Contents

The economic and social differentiation of the agricultural business entities	7
Štefan ADAM – Zuzana CHRASTINOVÁ- Slávka KRIŽOVÁ	
Návrh postupu riadenia finančných rizík v podmienkach malého a stredného podnikania	16
<i>Design process of financial risk management focused on small and medium-sized enterprises</i>	
Daniel BREZINA – Matej MASÁR	
Manažment rizík ako nástroj na zvyšovanie úspešnosti inovačných aktivít malých a stredných podnikov.....	25
<i>Risk management as a tool for increasing the success of innovative activities of small and medium-sized enterprises</i>	
Katarína BUGANOVÁ – Mária HUDÁKOVÁ – Ladislav ŠIMÁK	
Vplyv vonkajšieho ekonomického prostredia na správanie podnikateľských subjektov ...	35
<i>The impact of the external economic environment on the behaviour of business entities</i>	
Michal FABUŠ – Ľubomír NEBESKÝ	
Spoločenská zodpovednosť v malých a stredných podnikoch na Slovensku a v Rusku ..	43
<i>Corporate Social Responsibility in Small and Medium Sized Enterprises in Slovakia and Russia</i>	
Pavol GRMAN – Zuzana KAPSDORFEROVÁ	
Ozdravovacie a reštrukturalizačné procesy v podnikovej základni	50
<i>Healing and Restructuring Processes in a Business Base</i>	
Pavol KRIŽO	
Sieťovanie podnikov a tvorba vedecko-výrobných klastrov	58
<i>Networking of Enterprises and Creation of Scientific – Production clusters</i>	
Antonín KUČERA – Jozef HUDÁK	
Identifikácia úverového rizika pre malé a stredné podniky v bankovo-úverových obchodoch	62
<i>Identification of credit risk for small and medium sized enterprises in bank-credit transactions</i>	
Silvia LENČEŠOVÁ – Mária ŠAJBIDOROVÁ	
Špecifiká kontroingu v podmienkach malých a stredných podnikov na Slovensku	71
<i>Specification of controlling in conditions of small and medium enterprises in Slovakia</i>	
Michal LEVICKÝ – Monika HUDÁKOVÁ – Zdenko STACHO – Katarína STACHOVÁ	
Podniková kultúra a jej smerovanie vo verejnom sektore a priemysle.....	79
<i>Corporate Culture and its Direction in the Public Sector and Industry</i>	
Silvia LORINCOVÁ – Zdenka MUSOVÁ – Jarmila KLEMENTOVÁ	
Riziká chybného rozhodovania v malých a stredných podnikoch	90
<i>Risks of maladministration in small and medium-sized enterprises</i>	
Vladimír T. MÍKA	

Commodity efficiency of Slovak agricultural trade.....	101
Roman SERENČEŠ – Jana KUTIŠOVÁ	
Corporate Social Responsibility of SMEs in the selected Country (Ukraine).....	115
Oksana SOKIL – Iveta UBREŽIOVÁ	
Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry rozvojom a vzdelávaním zamestnancov..	122
<i>Possibilities of Influencing Organisational Culture by Employee Development and Training</i>	
Katarína STACHOVÁ - Zdenko STACHO	
Ekonomická bezpečnosť podniku a jej ochrana	130
<i>Enterprise Economic Security and its Protection</i>	
Stanislava STRELCOVÁ – Ladislav ŠIMÁK	
Úloha priamych zahraničných investícií a regionálne disparity na Slovensku.....	140
<i>The role of foreign direct investment and regional disparities in Slovakia</i>	
Judita TÁNCOŠOVÁ – Monika HUDÁKOVÁ	
Evolution of the Normative Framework of the Crisis Management System in the Third Polish Republic.....	147
Grzegorz WILK-JAKUBOWSKI	
Autori príspevkov	162

The economic and social differentiation of the agricultural business entities

Štefan ADAM – Zuzana CHRASTINOVÁ – Slávka KRÍŽOVÁ *

Abstract

In the Slovak agriculture, there is a significant differentiation of enterprises in the results of the economic outturn, not only between legal forms but also between enterprises of the same legal forms as well as between enterprises in the same production areas. After the accession of the Slovak Republic to the EU, the share of profitable enterprises dominates significantly. The share of loss-making enterprises is not significant, but in terms of their impact on the Slovak agriculture economic outturn decisive. Even in the social field, there are differences such as employment, remuneration, labour force reproduction and educational level between legal forms. Wage disparity between agriculture and other sectors of the Slovak economy persists, wage in agriculture is lower. Average wage in agriculture runs about 70-80% of the wage in the national economy.

Keywords: *differentiation of agricultural holdings, economy of agriculture, economic outturn, profit, loss, subsidies, employment, wages*

JEL Classification: Q10

Introduction

The aim of the paper is to highlight the differentiation of agricultural holdings in terms of organizational-legal forms and its selected indicators such as the result of the management, the size of the cultivated land, the scale of production, employment and subsidies.

The decisive factor influencing the pension and economic stability of agriculture is economic efficiency, competitiveness of agricultural production and subsidy policy. The economic performance of agricultural holdings is decisive because it includes the final assessment of agricultural production and other complementary activities of enterprises at reasonable costs, where the final effects are reflected in the economic outturn. The economic efficiency of agricultural holdings resides in the production of agricultural commodities alongside with simultaneous optimizing of the total cost, keeping them below the level of realization prices and thus achieving reasonable profits. The variations in the economic outturn from the profit to the loss are the annual reality caused by the various factors, but the positive is continuing trend of profitable enterprises. Issues focused on the economic evaluation of agriculture resonate in the works of Grznár, M. - Szabu, L. (2011), Gozora, V. (2011), Chrastinová, Z. (2011, 2015). The development of the agricultural population has been degressive in the long run, although its stagnation has recently occurred (Buchta, S, 2013). Wage disparity between agriculture and other sectors of the Slovak economy persists.

Methodology

The analysis of the economic and social differentiation of agricultural enterprises was elaborated on the basis of the results achieved in the research project tasks solved at NAFC-RIAFE. Statistical data (Structural Survey of Farms - SO SR) and departmental data on Slovak agriculture were used. It

*Ing. Štefan Adam, Ing. Zuzana Chrastinová, RNDr. Slávka Krížová, National agricultural and food centre - Research Institute of Agriculture and Food Economics, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava SR, e-mail: stefan.adam@vuepp.sk, e-mail: zuzana.chrastinova@vuepp.sk, e-mail: slavka.krizova@vuepp.sk

was concerned about the database the Information Sheets of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, operated by NAFC-RIAFE, which contains data on agricultural holdings accounting for 80-85% of agricultural land. The basic mathematical statistical methods, analysis and synthesis, index method and comparative analysis were used in the solution. From various points of view it was pointed out on Slovak agriculture differentiation, according to the legal form, the economic outturn and areas of cultivated agricultural land taking into account social aspects and selected economic indicators. The area difference of the economic outturn was shown on maps according to the individual districts of the SR.

The results

The differentiation of agricultural holdings according to the organizational-legal form of farming

After the accession of Slovakia to the EU, the process of change in the business environment of the agriculture has begun. The territorially expanded market environment has impacts on agricultural subjects through the economic impacts. At the same time, it is the measure of their differentiation. These enlarged markets have allowed the realization of production outside of Slovakia. Strong emphasis has been put on its quality and price, and these two factors have become inseparable attributes of the competitiveness of agricultural holdings. Unlike the recent years, companies that are able to operate in a market environment represent the majority share currently, also due to the subsidy policy.

The hard competitive environment and the increasing demands for agricultural production efficiency have influenced the deepening of the differences between businesses. Changes in the business sector are taking place, which are becoming a permanent recovery process for agriculture. Although the most businesses in the sector are profitable, there is a group of high-risk businesses, but their share (2.6% in 2016) and the duration of their existence given the accent of efficiency has been decreasing.

In the long term, agriculture is characterized by a high business differentiation of economic results, which began to moderate only in 2016. The differences in economic results were influenced by cost effectiveness, employment, capital adequacy, utilization and wear of property, the structure of production, and the starting conditions of agricultural entities establishment. From a legal point of view, the higher economic performance was achieved by the commercial companies than agricultural cooperatives, due to higher cost savings resulting from lower employment and lower wage costs in relation to production and higher asset utilization, which also led to a faster restructuring of production for this form of farming.

Many agricultural cooperatives have turned into commercial companies that have managed to resolve the proprietary structure and have clear decision-making powers, which can partly predetermine their success.

In 2016, differences in economic outturn between agricultural cooperatives and commercial companies have moderated. On the basis of data from MARD SR Information Sheets 76% of enterprises of legal entities were profitable, which was by 9 p.p. more than in 2015. Commercial

companies (79%) had higher share of profitable enterprises (Chart 1) than agricultural cooperatives (70%). In conversion to ha of agricultural land, the average economic outturn was 53 €, which was almost 2.4 times more than a year ago. Agricultural cooperatives managed to get from loss in 2015 (-57.5 € .ha⁻¹agr.l.) to profit (23.0 € .ha⁻¹agr.l.) in 2016. Commercial companies have reduced their economic outturn (profit) by 14.2%.

The subsidies were granted under the same criteria and conditions in both legal forms, in agricultural cooperatives as well as in commercial companies.

Table 1 Economic results of agricultural holdings according to the legal forms

Indicator	Agricultural cooperatives						Commercial companies					
	2007	2008	2010	2013	2015	2016	2007	2008	2010	2013	2015	2016
Value added in €/ha agr. land	248	246	181	227	221	276	238	234	198	222	252	297
Total subsidies in €/ha agr. land	295	328	352	281	317	317	279	314	335	270	291	292
- non-investment subsidies	276	301	308	276	296	310	259	287	283	262	268	279
Production in €/ha agr. land	963	1047	819	1010	997	1073	1135	1225	1058	1230	1259	1332
Share of turnover from home products sales and services in total revenues in %	63.9	60.9	59.2	62.6	65.7	63.9	54.4	50.0	50.5	59.0	57.0	57.1
Share of turnover from sales of goods in revenues in %	2.8	2.2	3.0	3.9	2.3	2.4	19.1	21.1	22.7	13.8	16.9	17.4
Cost of revenues in € / 100 €	97.7	98.6	101.2	102.5	104.0	98.5	96.1	96.8	99.2	98.8	95.6	96.4
Profitability on cost in %	2.3	1.4	-1.2	-2.5	-3.8	1.5	4.1	3.3	0.8	1.2	4.5	3.7
Share of personal in total costs in %	23.7	22.5	23.6	22.5	23.7	24.5	13.5	12.5	13.3	12.4	13.1	13.4
Total indebtedness of assets in %	27.3	29.8	31.0	34.8	35.8	27.8	54.6	54.3	53.5	54.4	55.0	53.6
Share of profitable enterprises in %	82	70	55	50	53	70	87	82	73	71	74	79

Source: *Information Sheets of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, CD NAFC-RIAFE*

The persistent differences in the efficiency of management in different legal forms are the result of a production structure with a preference for crop production to animal production and higher cost-factor savings, particularly labour costs. Higher cost of revenues in agricultural cooperatives affected higher employment per 100 ha agr. l. (2.4 persons) than in commercial companies (2.0 persons), which was reflected in higher labour costs as well as higher share of wage costs in total costs in agricultural cooperatives (17.5%) than in commercial companies (9.6 %). Nowadays, agricultural cooperatives have been internally transforming into capital companies with a majority shareholding of just a few members, similarly to most commercial companies, and similarly reduce labour-intensive production sectors and employment.

Higher business efficiency in commercial companies is also a reflection of not only scale production economy with lower share of animal production and labour cost savings, but also 10.4 times higher sales of goods than in agricultural cooperatives (Table 1).

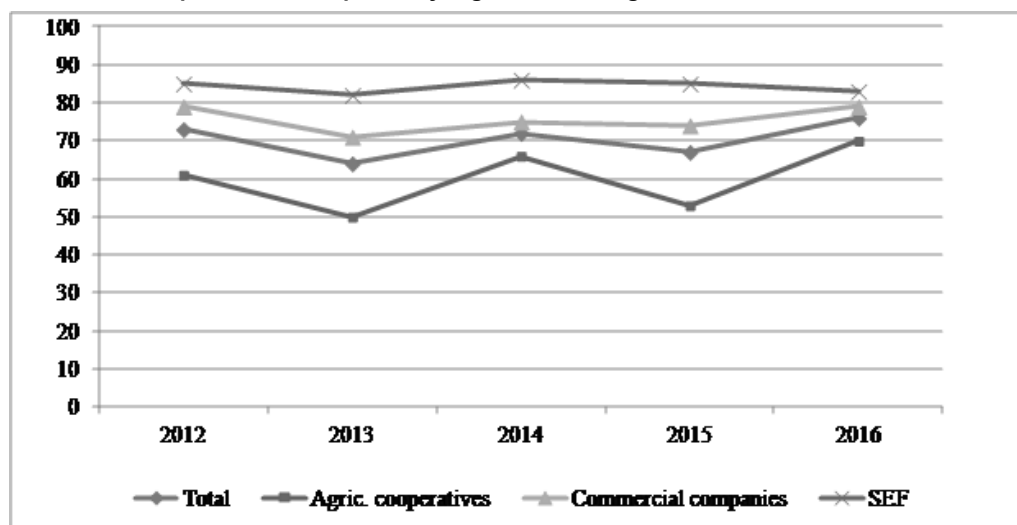
The higher level of production per hectare by 24.2% in the commercial companies compare to the agricultural cooperatives, reflects also the higher production intensities, expressed in terms of production consumption on the value added, which in the commercial companies was 3.7 €, while in the agricultural cooperatives 2.9 €. The higher intensive inputs in commercial companies were also

conditioned by more dominant plant production. The positive contribution to agricultural cooperatives compared to commercial companies was only a higher share of value added in production, due to the cost item saving- production consumption.

Even in the property indebtedness there were differences between agricultural cooperatives and commercial companies. The level of asset indebtedness was higher in commercial companies (53.6%) than in agricultural cooperatives (37.8%), which is evidence of higher economic creditworthiness of commercial companies towards commercial banks in terms of cash flow and thus repayment in particular of long-term loans. This was reflected in their higher credit availability and almost double credit load as well as the entry of a larger number of foreign investors. This trend is observed over the long term.

The persisting differences in the economic outturns between agricultural cooperatives and commercial companies are also due to the weakening effects of the starting conditions of the formation of commercial companies, which mostly originated from the creditworthiness parts of the agricultural cooperatives, without assuming adequate commitments to banks and business partners as well as without the equalization of shares, what has predetermine the lower cost of production.

Chart 1 Share of profitable enterprises by organizational-legal forms in %



Source: Information Sheets of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, CD NAFC-RIAFE

Differentiation of agricultural enterprise according to the level of the economic outturn

Agricultural enterprises are highly differentiated by the level of the economic outturn. For a more detailed specification, enterprises have been classified (legal entities) according to the economic outturn per enterprise into 16 groups (8 profit groups and 8 loss-making groups).

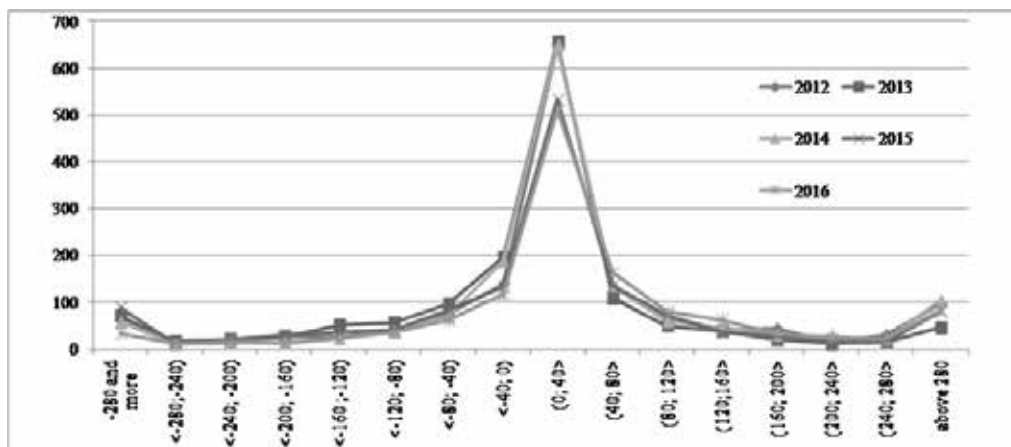
Based on the classification of agricultural holdings into groups according to the level of the economic outturn achieved in 2016, it can be stated that profit-making enterprises in the Slovak

agriculture represent the majority share (in 2016 to 76%). **Profitable enterprises** are decisive in terms of production performance, value added and capital. Their share in production was 82.8% and they managed 79.2% of agricultural land and received 78.6% of total subsidies. More than half of the total number of enterprises (52.3%) achieved an insignificant economic outturn (profit) up to 80 thousand € per enterprise (Graph 1). Although they are the most numerous group of companies, their profits are not so significant and they account for 14.9% of profits. The share of enterprises in this period over the past several years has remained almost unchanged. As regards the other indicators, these companies participated from 38% to 43%.

An important group of profitable enterprises were **high-profit enterprises** with profits of more than € 280 thousand per business. These are few enterprises (84 enterprises) with a 6.5% share in the total number of profitable enterprises, mainly in production areas. This group of companies is decisive due to its significant influence on the overall economic outturn of Slovak agriculture (54.7%). Their share in the other indicators is adequate, namely in production (17.5%), in agricultural land use (12.2%) and in total subsidies (11.1%). Predominantly, commercial companies are clustered in this group. By making significant economic outturns, these companies are also decisive in terms of income tax, i.e. from the financial implementation of local and general budgets.

Loss-making companies accounted for 24% of the total number of holdings, have farmed 20.8% of the land area, produced on 17.2% of total production and received 21.4% of total subsidies. The largest share of loss-making enterprises consists of enterprises with the loss to € 40 thousand per enterprise (9%). A special group of enterprises consists of **high loss-making enterprises** located predominantly in less-favoured areas. It is positive, that the number of these companies fell down by almost 40% over 2 years. These enterprises are characterized by a considerable concentration of loss exceeding € 280 thousand per enterprise. They (2.6 %, 34 enterprises) accounted for almost 52.8 % of the total loss of loss-making enterprises in agriculture. Their share in other indicators (subsidies and production) is less significant (4.6-5.1%). These are enterprises that significantly (negatively) affect the overall economic outturn. In terms of legal forms, there are almost equally represented commercial companies as well as agricultural cooperatives.

The distribution of enterprises by economic outturn intervals (profit, loss) is graphically represented by the Gaussian curve, from which it can be seen that a similar situation with minor differences has been repeated for several years (Chart 2).

Chart 2 Number of enterprises by the economic outturn in thousand € per enterprise

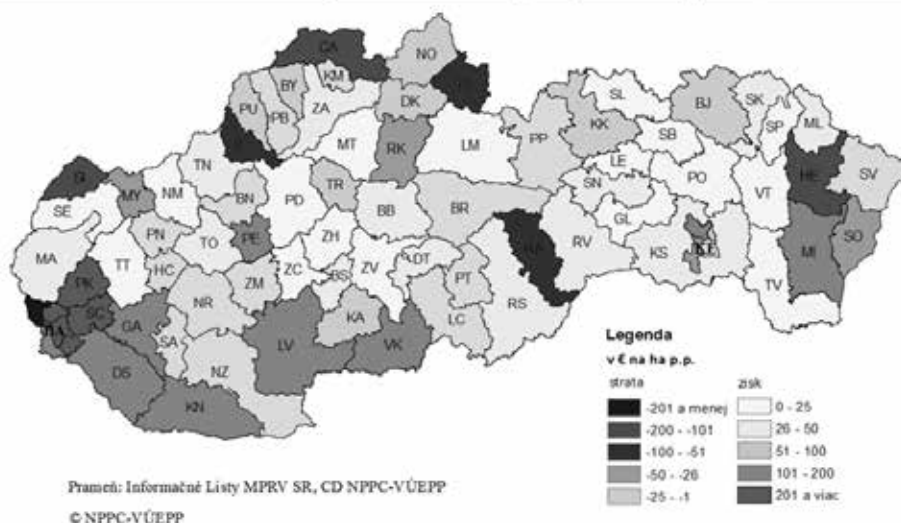
Source: Information Sheets of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, CD NAFC-RIAFE, RIAFE calculation

Slovak agriculture is characterised by:

- a small share of enterprises is involved in high profit with a significant share in the production, subsidies and area of agricultural land,
- a small share of enterprises is involved in a high loss with a lower share in subsidies and area of agricultural land,
- the largest share of enterprises reaches an insignificant profits, with a significant share in subsidies, production and area of agricultural land.

Differentiation of agricultural enterprise by the size of agricultural land

Profit or loss of legal entities in 2016, in € per ha of agr. land



In 2016, based on the classification of agricultural enterprises by the size of the utilised agricultural land according to LPIS (Table1, Chart 3), the largest number of holdings (63.5%) farmed the area from 101 to 1500 hectares. These enterprises achieved the high share in revenues (44.3%), land area (47.7%) and subsidies (48.0%).

The decisive economic outturn (profit) per enterprise has been achieved by enterprises operating on larger areas of agricultural land and over 3,501 ha agricultural land.

The greatest economic outturn per enterprise (€ 360 thousand) was achieved by farms operating on area from 3,501 to 4,000 ha agricultural land. These enterprises were characterized, apart from the lower number (0.9%), by the high support per enterprise.

Non-investment support, ranged from € 1,033 to 1,389 thousands per enterprise, significantly contributed to the profitability of enterprises operating on higher and highest areas of agricultural land. The share of these holdings (over 3,500 ha) represented 2.3% (35 enterprises) in total number of enterprises, 11.3% in area, 12.1% in revenues, 12.1% in production and 11.2% in subsidies.

Regarding the structure of legal forms, more commercial companies farmed on lowerland areas up to 500 hectares than agricultural cooperatives farming in the areas from 1,000 to 1,500 hectares per enterprise.

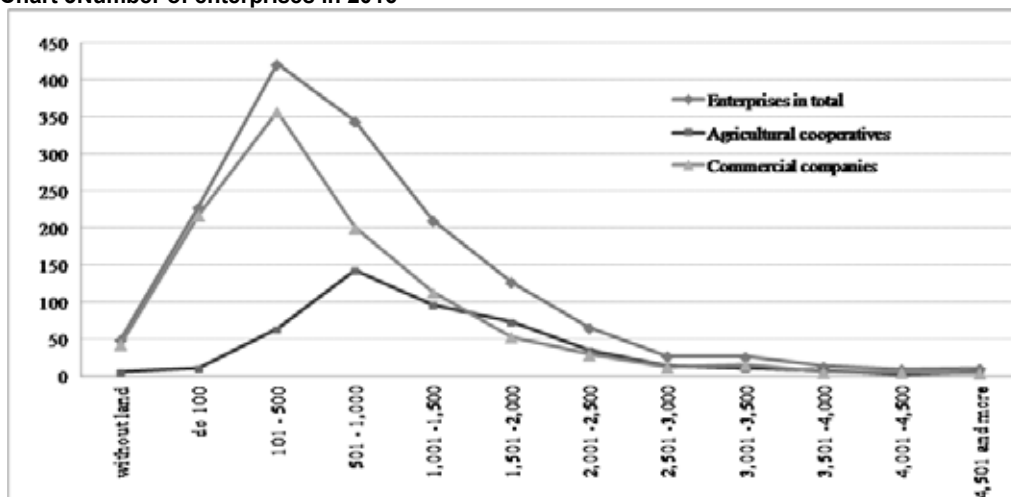
With the size of the agricultural land area per enterprise, the number of enterprises declined in both legal forms, from 2,000 hectares.

The economic outturn per enterprise has been increasing together with the increasing of areas of the agricultural land.

Table 2 Economic outturns of enterprises by the size of agricultural land (LPIS) in 2016

Interval of agr. land in ha (LPIS)	Number of enterprises			The share of enterprises in total, % in					Economic outturn		Non-investment subsidies	
	Enterprises in total	Agric. coop.	Com. comp.	number	area	revenues	production	subsidies	in € per ha agr.l.	in ths. € per enterp.	in € per ha agr.l.	in ths. € per enterp.
without land	50	6	44	3.2	0.0	2.9	2.9	0.7	0.0	34.4	0.0	53.0
do 100	229	11	218	14.9	0.9	4.6	4.7	0.9	160.5	8.1	317.3	16.1
101 - 500	422	64	358	27.4	9.0	13.0	12.9	8.7	80.3	22.7	283.0	80.1
501 - 1,000	345	144	201	22.4	19.3	14.6	14.7	20.2	29.7	22.0	308.2	227.9
1,001 -1,500	211	97	114	13.7	19.5	16.7	16.7	19.1	52.9	64.5	289.0	352.7
1,501 -2,000	128	74	54	8.3	16.7	15.9	15.9	16.8	58.3	101.0	295.6	511.9
2,001 -2,500	66	36	30	4.3	10.9	8.8	8.7	10.9	55.3	121.2	294.0	644.2
2,501 -3,000	28	15	13	1.8	5.7	5.7	5.7	5.2	27.2	73.4	268.3	723.9
3,001 -3,500	27	11	16	1.8	6.7	5.8	5.8	6.3	55.4	181.4	276.7	906.0
3,501 -4,000	14	8	6	0.9	3.9	4.8	4.7	3.7	97.4	360.1	279.7	1033.7
4,001 -4,500	10	4	6	0.6	3.2	3.4	3.4	3.6	36.2	154.7	325.4	1388.8
4,501 and more	11	6	5	0.7	4.2	4.0	4.0	3.9	25.0	126.7	272.1	1376.7
Total	1,541	476	1,065	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	53.1	45.6	294.2	252.7

Source: Information Sheets of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, NAFC-RIAFE

Chart 3 Number of enterprises in 2016

Source: Information Sheets of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, NAFC-RIAFE

Conclusion

In the Slovak agriculture, the differentiation of the economic outturn between enterprises of different legal forms, different sizes of utilised land, and enterprises operating in the same or different production conditions persists. The differences are reflected in the economy, the scale of production and the social sphere. In agriculture, the majority share is achieved by the profitable enterprises, which are decisive in terms of production performance, sales, value added and capital. Their share in production, agricultural land area and total subsidies ranged from 78-83%.

The highest economic outturn per enterprise (€ 360 thousands) was achieved by farms from 3,501 to 4,000 ha agr. l. These enterprises were characterized, apart from the lower numbers and the higher size of the land, by the high support per enterprise.

In the social field, the differences between organizational and legal forms of management persist not in remuneration as in employment, which is reflected in wage costs, which are more economical in commercial companies. Wage disparity between agriculture and the national economy persists. The agrarian employment perspective will depend on increasing of agricultural production performance, human capital improving and diversified use of the internal development potential of the rural economy. Due to the rationalization and substitution of living work, i.e. by the investment increasing and thereby improving the material and technical base of agricultural holdings, paid manual labour is on the decrease.

Literature

[1] BUCHTA, S.: *Sociálne zmeny poľnohospodárskej populácie – proces postupného statusového pádu*. Ekonomika poľnohospodárstva, ročník XIII, 2013, č. 4.

- [2] GOZORA, V.: *Regionálne disparity v ekonomickom a sociálnom prostredí a predikovanie makroekonomického vývoja v Slovenskej republike do roku 2015*. Ekonomika poľnohospodárstva, XI., 2011, č. 4., s. 4-10.
- [3] GRZNÁR, M. - SZABO, L.: *Veľkosť a právna forma podniku a disparity v hospodárení poľnohospodárskych podnikov v období krízy*. Ekonomika poľnohospodárstva XI., 2011, č. 4., s. 17-24.
- [4] CHRASTINOVÁ, Z. a kol.: *Zhodnotenie ekonomickej efektívnosti poľnohospodárskej výroby podľa právnych foriem hospodárenia*. Štúdia. č.174/2011, Bratislava: VÚEPP, 2011. 84 s. Tab. 53, grafy 31, príloha 17, lit. 87. ISBN 978-80-8058-559-4.
- [5] CHRASTINOVÁ, Z. a kol.: *Vybrané ekonomicko-sociálne aspekty rozvoja poľnohospodárstva a potravinárstva*, Štúdia 193/2015. Bratislava: VÚEPP, s.126, ISBN 978-80-8058-601-0.
- [6] JAMBOROVÁ, M.- MASÁR, I.: *Vývojové tendencie zamestnanosti v agrárnom sektore a v potravinárskej výrobe v poslednej dekáde (2005-2014) na Slovensku* Ekonomika poľnohospodárstva, ročník XV, 2015, č. 4.
- [7] *Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike za rok 2016 (Zelená správa)*, MPRV SR, Bratislava 2017.

Návrh postupu riadenia finančných rizík v podmienkach malého a stredného podnikania

Daniel BREZINA* - Matej MASÁR**

Design process of financial risk management focused on small and medium-sized enterprises

Abstract

The business environment is influenced by the many changes that may affect the business. Competitiveness and maintain enterprises position in the industry is the main role of each small and medium-sized enterprises. It is necessary to get financial health of each enterprise. The long-term trend in financial management becomes the integration of risk management elements into the financial management environment. The aim of the paper is to design and describe financial risk management process which is designed. This model is created in the conditions of small and medium enterprises in the Slovak Republic.

Keywords: risk, financial risk, risk management, small medium-sized enterprises, process

JEL Classification: G32, M21, M41

Úvod

V súčasnosti, čoraz viac narastá význam termínu spoločenská zodpovednosť. Súčasťou nej je i povinnosť podniku vystupovať voči svojim partnerom, a ostatným subjektom zodpovedne a dodržiavať pravidlá podnikania. Podniky čoraz viac merajú a hodnotia svoju výkonnosť, ale i výkonnosť svojich partnerov pričom využívajú rôzne nástroje a metódy finančnej diagnostiky. Veľmi podstatný je i výber správnych a kľúčových finančných ukazovateľov, ktoré majú pre podnik požadovaný stupeň výpovednej hodnoty a dokážu priniesť relevantné informácie o finančnom zdraví v podniku, či partnerov.

Práve finančná diagnostika sa najčastejšie vykonáva v podmienkach riadenia finančných rizík v podniku. Na základe rozličných nástrojov finančnej analýzy, ktorá dokáže spoľahlivo odhaliť slabé a silné miesta podniku. Získané informácie je podnik schopný využiť. Výhodou využitia nástrojov finančných analýz ex-post a ex-ante je ich schopnosť odzrkadľovať rôzne anomálie v stave a vo vývoji podniku, indikujúcich vznik krízy, prípadne vznik problémov, ktoré môžu značne ohroziť existenciu samotného podniku.

Jedným z prvkov finančnej diagnostiky je i dosahovanie požadovaného finančného zdravia podniku, ktoré sa dá zjednodušene definovať ako závislosť medzi úspešnosťou podniku a výkonnosťou daného podniku. Dosahovanie čo najlepšieho stupňa finančného zdravia sa tak stáva prvkom, ktorý by mal byť implementovaný do stratégie a primárnych cieľov každého podniku.

Ak je podnik finančne zdravý, dokáže zabezpečovať plnohodnotne jednotlivé svoje funkcie. Sledovanie finančného zdravia podnikateľských subjektov je neoddeliteľnou súčasťou riadenia

* Ing. Daniel Brezina, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: daniel.brezina@fbi.uniza.sk

** Ing. Matej Masár, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: matej.masar@fbi.uniza.sk

podniku a integrálnou súčasťou riadenia podnikateľských rizík. Pre zjednodušenie sledovania rizikových faktorov je možné využiť poloautomatizované modely finančnej diagnostiky, ktoré pri pravidelnom vyhodnocovaní odhalia aj mäkké signály zmien v podnikateľskej činnosti.

Príspevok popisuje navrhnutý postup riadenia finančných rizík v podniku s využitím základných finančných výkazov, výsledkom ktorého je posúdenie finančného zdravia podniku a vhodné riadenie finančných rizík. Príspevok sa venuje i možnostiam aplikácie navrhovaného postupu riadenia finančných rizík podniku.

1 Teoretické východiská a aktuálny stav problematiky riadenia finančných rizík

Ľudia žijúci v spoločnosti konajú podľa určitých spoločenských pravidiel, pričom hodnotia nielen svoje konanie, ale zodpovedajú aj za konanie iných ľudí. Z historického a súčasného pohľadu je definovanie termínu riziko nejednoznačné. Vzhľadom, že riziko ovplyvňuje veľa ľudských činností, existujú v súčasnosti rôzne pohľady na chápanie rizika.

Riziko charakterizuje konkrétnu situáciu, ktorej vznik možno predpokladať. Nepredstavuje proces, ale vzťah systému, ktorý je schopný zapríčiniť významné narušenie plánu, prípadne celého systému a ohroziť jeho ciele, funkcie a plánované procesy. S rastúcim počtom variantných riešení narastá aj miera rizika [14,29].

Podľa Bitza je riziko chápané ako neistota predstavujúca nebezpečenstvo budúceho vývoja, ktoré sa prejaví negatívnym odklonom finančno-ekonomickej cieľovej veličiny od referenčnej hodnoty [2,642].

V rozhodovacích procesoch sa riziko objavuje vo forme situačného faktora v rôznych podobách:

- riziko ako konkrétna neistá situácia vychádzajúca z nedostatočných informácií o stave rozhodujúcich činiteľov interného a externého prostredia,
- riziko ako možnosť odlišnosti konečného výsledku od očakávaného cieľa [7,47].

V malých a stredných podnikoch sa vyskytujú riziká rôzneho charakteru. Veľké problémy predstavujú finančné riziká, ktoré sú spojené s neúmerným zadlžovaním a hrozbou platobnej neschopnosti. Hlavné hrozby v oblasti financií patria medzi externé riziká.

Existujú rôzne klasifikácie a kvantifikácie finančných rizík. Jedno z najlepších delení uvádza vo svojej monografii český ekonóm prof. Jozef Jílek, ktorý rozdelil finančné riziká do 5 nasledujúcich kategórií:

1. *Úverové riziko (credit risk)* – riziko straty spôsobenej zlyhaním partnera tým, že nesplnil svoje záväzky vyplývajúce z uzatvorenej zmluvy, čím spôsobil držiteľovi pohľadávky stratu. Úverové riziko sa delí do 4 kategórií:
 - priame úverové riziko (directcredit risk),
 - riziko úverových ekvivalentov (creditequivalentexposure),
 - riziko vyrovnania (settlement risk),

- riziko úverovej angažovanosti (creditexposure risk).
2. *Trhové riziko (market risk)* – riziko straty pri zmenách trhových cien, hodnôt finančných nástrojov a komoditných nástrojov v dôsledku nepriaznivých zmien trhových podmienok. Trhové riziko sa dá merať v absolútnom vyjadrení (množstvom jednotiek danej meny) alebo v relatívnom vyjadrení (porovnanie s trhovým indexom).

Trhové riziko možno rozdeliť:

- úrokové riziko (interest rate risk),
 - akciové riziko (equity risk),
 - komoditné riziko (commodity risk),
 - menové (devízové) riziko (currency risk, foreignexchange risk, FX risk),
 - korelačné riziko (correlation risk).
3. *Riziko likvidity (liquidity risk)*– riziko predstavujúce stav, keď spoločnosť nemá k dispozícii finančný kapitál na včasné plnenie záväzkov voči veriteľom.

Riziko likvidity delíme na 2 kategórie rizík:

- riziko trhovej likvidity (marketliquidity risk),
 - riziko financovania (funding risk).
4. *Operačné riziko (operational risk)*– riziko finančných strát zapríčinených zlyhaním procesov, ľudských činiteľov a prípadnou nevhodnou a chybnou aplikáciou vnútorných procesov.

Operačné riziko delíme do 3 kategórií:

- transakčné riziko (transaction risk, execution risk),
 - riziko operačného riadenia (operationcontrol risk),
 - riziko systémov podpory (systems risk).
5. *Obchodné riziko (business risk)*– riziko spojené s dopytom v pomere k výške predaja a cenových rizík z hľadiska dosahovaných predajných cien.

Podľa Jílka sa obchodné riziko člení do 7 kategórií:

- právne riziko (legal risk),
- riziko zmeny úverového hodnotenia (credit rating risk),
- riziko mena (reputation risk),
- daňové riziko (tax risk),
- riziko menovej konvertability (currencyconvertibility risk),
- riziko pohromy (disaster risk),
- regulačné riziko (regulatory risk)[5,16].

Finančný stav podnikov je úzko prepojený so všetkými zložkami podniku. Vzhľadom na túto skutočnosť má riziko súvisiace s niektorou zložkou podniku priamy alebo nepriamy dopad na celkovú finančnú stránku podniku.

Manažéri v rôznych hospodárskych subjektoch nielen v podmienkach Slovenskej republiky, ale aj vo svete, vykonávajú potrebné kroky k znižovaniu negatívnych dopadov rizika. Medzi hlavné aktivity na zníženie finančných rizík možno zaradiť:

- Aktivity orientované na oslabenie, resp. elimináciu príčin vzniku rizika – patria sem činnosti, slúžiace na zníženie pravdepodobnosti výskytu rizikových situácií. Medzi tieto ofenzívne aktivity patria napr. transfer rizika, využitie sily a tzv. vertikálna integrácia.
- Aktivity zamerané na znižovanie negatívnych dopadov rizika – súčasťou týchto aktivít sú činnosti, ktoré sa sústreďujú predovšetkým na znižovanie nepriaznivých dosahov výskytu určitých situácií. Okrem ovplyvňovania vlastných príčin vzniku finančného rizika, je dôležité, aby účinky vzniku rizika boli znížené na ekonomicky prijateľnú úroveň [12,248].

V súčasnosti je riadenie rizík nevyhnutnou súčasťou postupu riadenia aktivít aktívnych účastníkov finančného trhu a možno ich definovať ako postup pozostávajúci z čiastkových postupov, etáp riadenia alebo merania rizika, na základe ktorých možno zdefinovať víziu a všeobecnú stratégiu podnikateľského subjektu pre ďalší rozhodovací postup týkajúci sa realizácie budúcich rizikových operácií. Na základe tejto definície existujú 4 základné okruhy v postupe riadenia rizík:

1. meranie a monitorovanie stavu rizikových pozícií realizovaných transakcií, prípadne monitorovanie rizikovej pozície celkového portfólia, odhad potenciálnych strát, vyplývajúcich z realizovaných transakcií, zmien hodnoty portfólia,
2. získanie dostatočného množstva informácií, ktoré sú relevantné a slúžia na varovanie pred možnosťou realizácie strát z uskutočnených rizikových operácií,
3. riadenie očakávaných strát za podmienky, že riadiaci orgán disponuje reálnym odhadom veľkosti možných očakávaných strát,
4. v prípade potreby realizovanie operácií s cieľom eliminovať riziká a vytvoriť ďalšiu podnikateľskú stratégiu z hľadiska vopred definovaných cieľov [3,16].

Globálne obavy týkajúce sa finančných rizík sa v poslednej dobe neustále zvyšujú. V tomto prostredí hľadajú podniky akéhokoľvek typu a veľkosti také rámce riadenia finančných rizík, ktoré spĺňajú požiadavky na zhody, prispievajú k lepšiemu rozhodovaniu a zvyšujú výkonnosť. V podmienkach Slovenskej republiky a vo svete existujú rôzne spoločnosti, ktorých experti poskytujú poradenstvo a služby v oblasti riadenia rizík, finančného inžinierstva a správy majetku, kapitálu a finančných prostriedkov. Profesionáli z týchto spoločností kooperujú s rôznymi finančnými inštitúciami a ďalšími korporátnymi klientmi na dosiahnutí týchto cieľov. Význam riadenia finančných rizík v malých a stredných podnikoch spočíva v eliminácii a znižovaní negatívnych dopadov na finančnú oblasť jednotlivých subjektov. Malé a stredné podniky disponujú pomerne malým kapitálom a vzhľadom na túto skutočnosť si nemôžu dovoliť využitie služieb spomínaných externých spoločností.

2 Návrh postupu riadenia finančných rizík

Riadenie finančných rizík je zložitý proces. Požiadavky kladené na uvedený postup predstavujú celý rad jednotlivých charakteristík, ktoré musí postup obsahovať. Medzi požiadavky na tvorbu postupu možno zaradiť najmä:

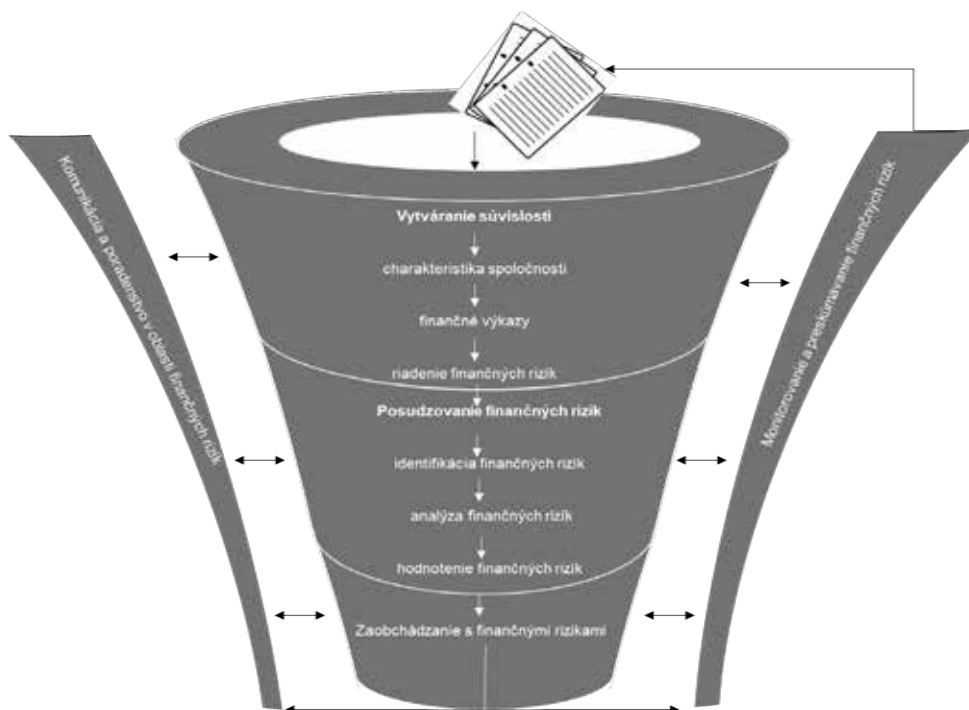
- jednoduchosť, zrozumiteľnosť a prehľadnosť procesu riadenia finančných rizík,

- akceptáciu stupňa riadenia finančných rizík v podmienkach malého a stredného podniku,
- akceptáciu charakteristík prostredia, v ktorom sa plánuje proces aplikovať,
- akceptáciu zákonitostí riadenia rizík a finančného manažmentu,
- akceptáciu súčasných trendov v oblasti riadenia finančných rizík.

Nevyhnutné je si uvedomiť predovšetkým potrebu procesu prípadne postupu akceptovať stupeň riadenia finančných rizík v podmienkach malého a stredného podnikania. Nevyhnutnosťou sa tak stáva, aby proces prípadne postup obsahoval požadovanú mieru vstupných informácií (inputov), ktoré následne zhodnotí na základe stanovených kritérií a vo forme výstupov (outputov) dokáže riziká identifikovať, analyzovať a zhodnotiť.

Podkladom pre tvorbu postupu bol medzinárodný štandard ISO 31000:2009, ktorý obsahuje návod a všeobecný proces riadenia rizík, ktorý sa rozšíril o finančné ukazovatele nevyhnutné pre identifikáciu finančných rizík.

Obrázok 1 Návrh postupu riadenia finančných rizík podniku



Navrhovaný postup riadenia finančných rizík pozostáva z piatich základných fáz – vytváranie súvislostí, posudzovanie finančných rizík, zaobchádzanie s finančnými rizikami, komunikácia a poradenstvo v oblasti finančných rizík a monitorovanie a preskúmavanie finančných rizík. Základné

fázy, ale i vzťahy medzi nimi, odrážajú jednotlivé zákonitosti postupu manažmentu rizika v norme ISO 31000:2009.

Fáza vytváranie súvislostí sa ďalej člení na jednotlivé fázy: charakteristika spoločnosti, finančné výkazy a riadenie finančných rizík. V charakteristike spoločnosti je nevyhnutné uviesť názov posudzovanej účtovnej jednotky, SK NACE, právnu formu počet zamestnancov, predmet činnosti spoločnosti a strategické ciele spoločnosti pre budúce obdobia. Je to nevyhnutné najmä pre vhodnú identifikáciu finančných rizík podniku. Tieto informácie budú slúžiť na komparáciu vybraných finančných ukazovateľov podniku analýz *ex post* a *ex ante* s podobnými podnikmi na základe benchmarkingu.

Nevyhnutnou fázou v postupe riadenia finančných rizík malého a stredného podniku je i fáza zaoberajúca sa vytváraním súvislosti pre riadenie finančných rizík. Vo fáze sa vytvorí tabuľka hodnotenia pravdepodobnosti a hodnotenie dopadov, na základe čoho bude môcť riziká hodnotiť. Vytvorí sa i kategorizácia jednotlivých rizík a matica rizík, kde sa graficky jednotlivé identifikované riziká znázornia a posúdia z pohľadu ich akceptovateľnosti a neakceptovateľnosti.

Fáza posudzovanie rizík sa berie komplexne. Pozostáva z krokov identifikácia, analýza a hodnotenie finančných rizík. V navrhovanom postupe je krok identifikácia finančných rizík rozčlenený na jednotlivé časti podľa zvolených ukazovateľov analýzy *ex post* a *ex ante*. Z ukazovateľov analýzy *ex post* a *ex ante* je vhodné využiť najmä:

- analýzu likvidity, (bežnú a celkovú likviditu a okamžité peňažné prostriedky spoločnosti),
- ukazovatele riadenia aktív (obrat stálych aktív, obrátka zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohľadávok a obrat celkových aktív,
- ukazovatele riadenia pasív (celková zadlženosť podniku, dlh na vlastnom imaní, doba obratu záväzkov, krytie stálych aktív, dlhodobá zadlženosť),
- ukazovatele rentability podniku (ROE, ROS, ROA, ROI, ROCE, výnos na základné imanie),
- ukazovatele zadlženosti podniku (stupeň zadlženosti, finančná páka, platobná schopnosť, stupeň finančnej samostatnosti),
- ukazovatele finančného zdravia podniku (Altmanov test, Quick test, Zlaté bilančné pravidlo, Index bonity).

Uvedené ukazovatele možno využiť vo fáze identifikácie finančných rizík bez väčších ťažkostí a v pomerne krátkom čase. Výhodou ich aplikácie je široké spektrum podpory identifikácie hlavných rizík podniku. Fáza identifikácie rizík sa dá rozšíriť i o časť obsahujúcu pyramidové rozklady (napríklad DuPointov rozklad ROE) avšak pre malé a stredné podnikanie sú tieto metódy príliš náročné na čas a aplikáciu.

Nevyhnutnou časťou identifikácie finančných rizík je i stanovenie hodnôt vybraných ukazovateľov z odvetvia a z dosahovaných hodnôt ukazovateľov konkurencie a podnikov s podobným smerovaním, veľkosť podniku a charakteristiku podnikovej štruktúry. Vo fáze sa tak identifikujú primárne riziká, ktoré dokážu odhaliť určité súčasné pomalé narušenie zdravia podniku prípadne

naznačujúcich predzvestí krízy v podniku. Výhodou aplikácie je i možnosť včas odhaliť možné spúšťače rizík.

Analýza finančných rizík, je fáza, v ktorej je možné bližšie riziko špecifikovať určiť jeho pravdepodobnosť výskytu a dopad pôsobenia rizika na podnik a jeho majetkovú štruktúru. Riziko sa zväčša analyzuje formou brainstormingu, kde zasadne manažment podniku, prípadne zodpovedný majiteľ podniku a diskutujú o možných rizikách či symptómoch krízy.

Hodnotenie finančných rizík sa zaoberá rozhodovaním o akceptácii rizík prípadne o ich neakceptácii. Ak sa posudzovateľ rizika rozhodnú riziko neakceptovať, tak sa postupuje do ďalšej fázy postupu a to do zaobchádzaní s finančnými rizikami.

Zaobchádzanie s finančnými rizikami je v navrhovanom postupe riadenia finančných rizík vnímané ako stanovenie príslušných nápravných opatrení a stanovenie stratégie, na základe ktorej dokážeme hrozbu znížiť, preniesť, obísť a prijať, a príležitosť zvýšiť, akceptovať, zdieľať a využiť všetky, ktoré boli identifikované vo fáze identifikácia rizík.

Komunikácia a poradenstvo v oblasti finančných rizík patrí medzi dôležitú fázu v postupe riadenia finančných rizík v malom a strednom podniku. Je nevyhnutné, aby manažéri a majitelia neustále komunikovali o nových rizikách, ktoré ich môžu ohroziť a využiť príležitosti, ktoré sa im v ich podnikateľskom prostredí vyskytujú. V tejto fáze je nevyhnutné i stanoviť potrebu poradenstva a poradenstvo, ktoré môže byť využité v postupe riadenia finančných rizík podniku.

Monitorovanie a preskúmavanie finančných rizík slúži na sústavné monitorovanie a vyhodnocovanie akceptovateľných rizík, ktoré boli identifikované a podieľať sa na identifikovaní nových rizík, ktoré by mohli poškodiť podnik a zvyšovať využitie príležitostí.

3 Možnosti využitia postupu riadenia finančných rizík v malom a strednom podnikaní

Postup riadenia finančných rizík je možné aplikovať vo viacerých oblastiach podnikania. Predpoklad využitia navrhnutého modelu je najmä v oblastiach:

- riadenie rizík v malom a strednom podnikaní,
- hodnotenie rizík partnera,
- analýzu podnikateľského prostredia,
- identifikáciu symptómov krízy v podniku a zvládanie krízy,
- zvyšovanie využitia príležitostí,
- určenie kredibility malého a stredného podniku,
- stanovenie stratégie malého a stredného podniku.

Nakoľko vytvorený postup riadenia finančných rizík odráža jednotlivé podmienky kladené na postup riadenia finančných rizík, je vhodný práve na použitie v podmienkach malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. Výhodou je i ľahká modifikácia postupu o jednotlivé požiadavky a charakteristiky podniku z hľadiska potrieb podniku a zamerania jeho činnosti.

Postup sa dá s menšou modifikáciou postupu využiť i na hodnotenie rizík partnera, na základe ktorého dokáže vopred odhaliť potenciálne hrozby, ktoré prináša spolupráca s partnerom. Tým podnik

predíde mnohým rizikám (distribučným, ekonomickým, atď.). Všetky vstupy sa dajú ľahko nájsť na internete prostredníctvom registra účtovných závierok.

Výhodou aplikácie postupu je, že plne podporuje využitie príležitosti a znižovanie rizík, ktoré môžu podnik ohroziť počas jeho fungovania z pohľadu ekonomicko – finančných rizík. Súčasťou postupu je i široká podpora poučenia z minulosti (tzv. *lesson learnt*), ktorý je azda najvýraznejším súčasným trendom v oblasti riadenia rizika.

Malé a stredné podniky sa čoraz viac stretávajú i s problematikou nenávratných finančných podpôr ako zo strany vládnych a neziskových inštitúcií, tak i zo strany Európskej únie. Pričom na priamu podporu malého a stredného podnikania v prostredí Slovenskej republiky treba k žiadosti priložiť i projektovú dokumentáciu, ktorej súčasťou je finančná analýza, ktorej sa venuje nesmierna pozornosť. Priamu podporu tvoria najmä dotácie, cenové a exportné príplatky. Aplikovateľnosť, postupu riadenia finančných rizík, sa tak stáva v tomto kroku nevyhnutnou súčasťou. Nepriamou formou podpory, kde však predloženie projektu a finančnej analýzy sa nevyžaduje, malé a stredné podniky na Slovensku využívajú najmä na zvyšovanie a rozvíjanie ich príležitosti s cieľom dosahovania konkurencieschopnosti. Medzi nepriame formy podpory v malom a strednom podnikaní možno zaradiť najmä: zvýhodnené podnikateľské úvery, daňové zvýhodnenie a štátne objednávky.

Stanovenie správnej stratégie smerovanie podniku je jedným z primárnych požiadaviek každého stredného podniku. Navrhovaný postup podporuje i rozvoj tejto oblasti na základe analýzy *ex ante*. Podniku tak pomôže ľahšie plánovať budúce ciele, od ktorých sa bude neskôr odvíjať i stratégia.

Každý postup riadenia finančných rizík je špecifický. Odvíja sa od regiónu, zamerania podniku, veľkosti podniku a ostatných charakteristík. Preto nie je možné vytvoriť jednotný postup, ktorý by zohľadňoval všetky požiadavky na postup. Navrhovaný postup obsahuje všetky všeobecné charakteristiky, aby sa dal čo najviac využiť a s čo najmenšími modifikáciami aplikovať v malom a strednom podniku. Výhodou je, i že obsahuje základy z medzinárodnej normy ISO 31000 a odráža aktuálne trendy v oblasti riadenia rizík a finančného manažmentu, ako i to, že odráža súčasný stav riadenia finančných rizík v podmienkach Slovenskej republiky.

Záver

V súčasnosti patria finančné riziká medzi vážne ohrozenia podnikateľských subjektov. Spôsob riadenia finančných rizík v podmienkach malých a stredných podnikov sa v posledných rokoch neustále mení, pričom súčasné trendy čoraz viac podnecujú jeho ďalší vývoj. Nedostatočná a nevhodná aplikácia postupu riadenia finančných rizík prináša so sebou určité negatíva, nielen v ekonomickej sfére podnikania, ale i v ostatných sekundárnych oblastiach. Predchádzať problémom súvisiacich s riadením rizík je možné najmä vďaka rôznym kontrolným mechanizmom slúžiacim aj na samotnú identifikáciu a monitorovanie finančných rizík. Riadenie rizík by malo byť v prvom rade hlavnou úlohou podnikateľov, pričom štát by mal vytvárať priaznivé podnikateľské prostredie pre malé a stredné podniky. Je dôležité, aby finančné zdroje v podnikoch boli využívané efektívne a predchádzalo sa tak vzniku finančných a ekonomických rizík. Podnikateľské subjekty tým budú

schopné dosahovať lepší výsledok hospodárenia, len v prípade vynaloženia dostatočného množstva finančných, materiálnych a ľudských zdrojov, ktoré budú vhodne v podniku použité s cieľom dosahovať trvalo udržateľný a racionálny rozvoj podniku.

Grantová podpora

Tento článok je financovaný v rámci inštitucionálneho grantového projektu Rozhodovacie procesy krízového manažmentu na úrovni miestnej štátnej správy a možnosti ich optimalizácie s využitím exaktného prístupu, Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline (IGP 201707).

Literatúra

- [1] APLAN, R - NORTON, D.: *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Prel. ŠUSTA. M. 1. vyd., Praha: MANAGEMENT PRESS. NT Publishing, 2000, ISBN 80-7261-03.
- [2] BITZ, M.: *Grundlagen des finanzwirtschaftlichorientierten Risiko managements*. München: Beck, 1993, s. 642, ISBN 978-3-8349-9192-8.
- [3] HARUMOVÁ, A. a kol.: *Stanovenie hodnoty majetku*. Bratislava: IuraEdition, 2008, ISBN 978-80-8078-224-5.
- [4] ISO 31 000:2009 Manažérstvo rizika.
- [5] JÍLEK, J.: *Finanční rizika*. Praha: GradaPublishing, spol. s.r.o., 2009, s. 16, ISBN 80-7169-579-3.
- [6] MAŘÍK, M. - MAŘÍKOVÁ, P.: *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005, ISBN 80-86119-0.
- [7] MÍKA, V. T.: *Manažérske metódy a techniky*. Žilina: FŠI ŽU, 2006, [online]. [cit. 2017-10-15]. Dostupné na: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mmk.pdf>.
- [8] NEUMANNOVÁ, A. a kol.: *Podniková diagnostika*. Bratislava: EuBA, 2012, ISBN 978-80-8078-464-5.
- [9] PAVELKOVÁ, I. a kol.: *Finanční analýza*. 2 vydanie. Praha: GradaPublishing, spol. s. r. o., 2014, ISBN 978-80247-4456-8.
- [10] POLLAK, H.: *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-803-7.
- [11] SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009, ISBN 97-80-251-1830-6.
- [12] SIVÁK, R - GERTLER, L.: *Teória a prax vybraných druhov finančných rizík*. Bratislava: SPRINT vŕa, 2006, s. 248, ISBN 80-89085-56-3.
- [13] SYNEK, M. a kol.: *Manažérska ekonomika*. 4. aktualizované vydanie. Praha: GradaPublishing, s.r.o., 2007, ISBN 978-80-247-1992-4.
- [14] ŠIMÁK, L.: *Manažment rizík*. Žilina: Žilina: FŠI ŽU, 2006, [online]. [cit. 2017-10-15]. Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf.
- [15] VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Finanční manažment*. Bratislava: ELITA, 1996. ISBN 80-8044-014-X.
- [16] FOTR, J. – HNILICA, J.: *Aplikovaná analýza rizika*. Praha: GradaPublishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [17] VEBER, J. a kol.: *Management - Základy moderní manažérské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] ČULKOVÁ, K. - GONOS, J.: *Hodnotenie výkonnosti podniku metódou ekonomickej pridanej hodnoty*. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye. ISSN 1338- 6581. Roč. 2, č. 1, 2013, s. 49-56.
- [19] RUDOLSKÝ, J.: *Články o analýze. Finančná analýza podniku*, 2016, [online]. [cit. 2017-10-15]. Dostupné na: <http://www.fap.sk/FINANCNA-ANALYZA.htm>.

Manažment rizík ako nástroj na zvyšovanie úspešnosti inovačných aktivít malých a stredných podnikov¹

Katarína BUGANOVÁ – Mária HUDÁKOVÁ – Ladislav ŠIMÁK*

Risk management as a tool for increasing the success of innovative activities of small and medium-sized enterprises

Abstract

Risk management is an integral and important part of project management. Many times, the project team relies on mechanically filling in tables that have been taken over from previous projects. Amateur and mistakenly implemented risk management can be the source of the greatest risk, as a false sense of security reduces the attention of project management. The aim of the article is to describe the importance of risk management as a tool for increasing the success of innovative activities of small and medium-sized enterprises.

Keywords: *risk, management, projects, innovation, small and medium-sized enterprises*

JEL Classification: M20

Úvod

Malé a stredné podniky (MSP) by mali využiť svoju pružnosť na skutočné inovácie, ktoré uspokojia potreby a želania zákazníkov. Inovácie nemožno zúžiť iba na vývoj nových výrobkov a ich uvádzanie na trh, ale aj na inováciu formy komunikácie so zákazníkmi, či zlepšenie kľúčových procesov v podniku. Inovácie môžu byť návodom na rozvoj, zvýšenie výkonnosti, ale aj na prežitie podniku, pričom si vyžadujú investície. Na získanie finančných prostriedkov na investície môžu malé a stredné podniky v súčasnosti využiť rôzne formy finančnej podpory z externých zdrojov určených na rozvoj MSP (dotácie a granty). Pri využití finančnej podpory potrebujú MSP disponovať dostatočnými vedomosťami o tvorbe projektov, tzn. spracovať projektovú dokumentáciu, ktorej súčasťou je aj popis riadenia rizík. Medzi najčastejšie skloňované kritériá úspešného projektu sa zaraďuje dodanie projektu v stanovenom termíne a rozpočte bez ujmy na kvalite výsledných výstupov. Z pohľadu neúspešných projektov, ktorých je štatisticky viac sa medzi časté a hlavné faktory zlyhania projektu považuje najmä nesprávne alebo nedostatočné riadenie rizík projektu. Z dôvodu úspešnej prípravy a realizácie projektu je potrebné, aby MSP venovali dostatočnú pozornosť manažmentu projektových rizík hlavne z pohľadu ohrozenia projektu, ale aj využitia príležitosti.

¹Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0560/16 Manažment rizík malých a stredných podnikov na Slovensku ako prevencia podnikových kríz.

*doc. Ing. Katarína Buganová, PhD., doc. Ing. Mária Hudáková, PhD., prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD., Katedra krízového manažmentu, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská univerzita v Žiline, 1. mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: katarina.buganova@fbi.uniza.sk, maria.hudakova@fbi.uniza.sk, ladislav.simak@fbi.uniza.sk

1 Manažment rizík vo svete a na Slovensku

Súčasný dynamický zmeny podnikateľského prostredia, mnohé neúspechy akýchkoľvek renomovaných firiem, ako aj globálna finančná kríza výrazne zmenili pohľad na manažment rizika v podniku na celom svete. Viac podnikov nielen veľkých, ale aj malých si začína uvedomovať potrebu a dôležitosť manažmentu rizika [11]. Kladie sa väčší tlak na manažérov, aby prijímali dôležité rozhodnutia na zabezpečenie prosperity, finančnej stability a konkurencieschopnosti v podmienkach neurčitosti a rizika [7]. Publikované zahraničné štúdie dokumentujú pozitívne vplyvy manažmentu rizika na tvorbu rozhodnutí ovplyvnených rizikom, na kvalitu poskytovaných informácií, na zvýšenie hodnoty podniku, zabezpečenie jeho konkurenčnej schopnosti, dosiahnutie procesu neustáleho zlepšovania a prevenciu v rámci zabezpečenia plynulého chodu podniku [2].

Na podporu implementácie manažmentu rizika v praxi existujú v jednotlivých krajinách rôzne inštitúcie, ktoré sa zaoberajú problematikou - manažmentom rizika. Ich cieľom je rozširovať informácie o manažmente rizika a zlepšiť jeho postavenie v podnikoch, poskytovať podporu pri vzdelávacích a výskumných projektoch, podporovať pozíciu Risk managera a presadzovať profesiu manažéra rizika v podniku. Najznámejšou organizáciou v Európe je FERMA (Federation of European Risk Management Associations) so sídlom v Bruseli [8]. Medzi ďalšie inštitúcie patrí napr. Institute of Risk Management (IRM) so sídlom v Londýne, Enterprise Risk Management Academy ako globálne vzdelávacie centrum pre profesionálov v Enterprise Risk Management, Enterprise risk management initiative NC State University, The risk management association, Philadelphia, atď. [12]. Situácia ohľadom aplikácie manažmentu rizika v podniku na Slovensku nie je priaznivá. Prístup k manažmentu rizika je v mnohých podnikoch v porovnaní s vyspelými krajinami menej systematický a uplatňuje sa s určitými rezervami. Podľa viacerých autorov, ktorí sa tejto problematike venujú podnikom chýba celkový rámec manažmentu rizika, ktorý nie je dostatočne prepojený a funguje bez nadväznosti na stratégiu podniku. Naráža na problémy obsahového vymedzenia, zodpovednosti za riziká, chýbajúce stanovenie kritérií, t. j. tolerancie rizika, nedostatočné zameranie na identifikáciu koreňových príčin rizík atď.

Podniky na Slovensku nesledujú riziká a príležitosti procesov, ani skutočné a cieľové kľúčové rizikové indikátory (Key Risk Indicators). Manažéri inklinujú k prehnanej dôvere, že všetky problémy budú vyriešené včas a bez väčších strát až keď sa objavia [13]. V niektorých podnikoch je manažment rizika iba súčasťou mimoriadnych udalostí a neočakávaných okolností. Možným dôvodom je aj to, že podniky k manažmentu rizika pristupujú veľakrát neskoro, až keď majú problémy a potom riešia následky a nie prevenciu. Prispieva k tomu hlavne samotný prístup manažérov k rizikám, podceňovanie rizík v podniku, chýbajúce vedomosti a praktické skúsenosti s aplikáciou manažmentu rizika.

Problematike manažmentu rizík v podniku na Slovensku sa venujú autori v rôznych publikáciách napr. Varcholová (2008), Čunderlík (2002), Rybárová (2010), Šimák (2008), Bugarová, Hudáková (2012) atď. Na Slovensku za posledné obdobie nebol realizovaný celoslovenský výskum, ktorý by

poskytol relevantné údaje o aktuálnom stave riadenia rizík v podnikoch. Manažérom chýbajú praktické návody ako efektívne aplikovať systém manažmentu rizika v podnikoch. Taktiež modely na prevenciu v podniku, ktoré by umožnili flexibilne posúdiť a riadiť riziká v kľúčových procesoch a projektoch.

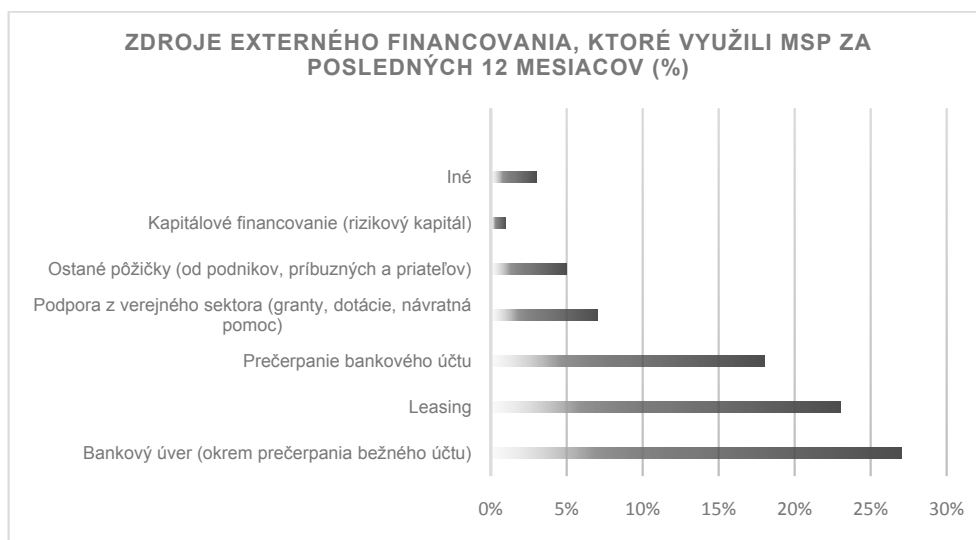
2 Inovácie a podpora inovácií v MSP

Investície do výskumu a vývoja v rámci podnikov sú dôležitým predpokladom úspechu firmy v konkurenčnom boji na trhu. Preto je dôležité, aby podnikatelia dokázali využívať externé zdroje financovania (dotácie a granty) na rozvoj svojho výskumu a vývoja. Ako príklad môžeme uviesť program Horizont 2020 na obdobie rokov 2014 – 2020, ktorý sa zameriava na vytvorenie lepšieho a komplexnejšieho podporného prostredia pre výskumné a inovačné činnosti MSP. Súčasťou tohto prístupu je motivácia MSP, aby sa zúčastňovali prostredníctvom nového osobitného nástroja pre MSP, a to s cieľom zaplniť medzery vo financovaní vysokorizikového výskumu a inovácií v počiatočnej fáze.

Výkonná agentúra EASME pre MSP uvádza nasledujúce formy podpory[5]:

- Horizon 2020's SME Instrument - financovanie a podpora inovatívnych malých a stredných podnikov,
- COSME – program EÚ pre podporu konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov a lepší prístup k financiám,
- Your Europe Business – praktická príručka pre podnikanie v Európe, cieľom je pomôcť malým a stredným podnikom vykonávať cezhraničné obchodné aktivity a využívať výhody jednotného európskeho trhu.
- Horizon 2020 SME Innovation Associate – pomôže MSP a začínajúcim podnikom nájsť najviac kvalifikovaných a skúsených výskumných pracovníkov na trhu práce s výskumom.
- Enterprise Europe Network – sieť EEN pomáha malým a stredným podnikom maximálne využiť obchodné príležitosti v EÚ aj mimo nej,
- Fast track to Innovation (FTI) Pilot – podpora inovačných aktivít, Cieľom FTI je skrátiť čas od nápadu po uvedenie na trh a zvýšiť podiel priemyslu, malých a stredných podnikov a prvých žiadateľov v odvetví na získaní podpory,
- Horizon 2020 INNOSUP – zlepšenie inovačného potenciálu MSP, prostredníctvom spolupráce, vzájomného učenia sa a využívania nových prístupov,
- Intellectual property – EASME riadi celý rad iniciatív v oblasti duševného vlastníctva vrátane asistenčných pracovísk na podporu MSP.

Avšak v súčasnosti MSP stále nedostatočne využívajú možnú podporu na rozvoj, výskum a vývoj z externých zdrojov financovania, ako je uvedené na obr. 1.

Obrázok 1 Externé formy financovania, ktoré využili MSP za posledných 12 mesiacov (%)

Zdroj: [15]

Z prieskumu realizovanom Slovak Business Agency v roku 2017 zameraného na využívanie externých foriem financovania rozvojových zámerov MSP, na ktorom sa zúčastnilo 1000 respondentov vyplýva, že skoro polovica podnikateľov (46%) deklarovala, že nevyužila v priebehu predchádzajúcich 12 mesiacov žiadnu formu externého financovania. Podpora z verejného sektora (dotácie, granty) patrila medzi najmenej často využívané zdroje, ktorú využilo 7 % z opýtaných[15].

Na Slovensku bolo podľa dát Európskej komisie z júla 2016 dosiaľ podporených 164 subjektov (súkromných firiem, univerzít a výskumných organizácií v rámci verejnej správy) celkovou sumou 38,95 milióna EUR. Z tohto počtu bolo 43 MSP, ktoré získali 8,69 milióna EUR. Celkovo sa o financie v rámci Horizont 2020 uchádzalo 1446 žiadateľov, čo znamená, že úspešnosť žiadateľov dosiahla 11,5 percenta. Priemer Európskej únie predstavuje 12,5 percenta. Drvivá väčšina slovenských žiadateľov má sídlo v Bratislavskom kraji [1, 10].

Tieto informácie len potvrdzujú skutočnosť, že relatívna inovačná výkonnosť v oblasti MSP na Slovensku vo vzťahu k EÚ je pod priemerom EÚ (tab. 1).

Tabuľka 1 Inovačná výkonnosť v oblasti MSP v SR vo vzťahu k EÚ

Rok	Výkon v porovnaní s EÚ		Zmena 2010 -2016
	2010	2016	
Inovácie	40.4	28.6	-11,8
MSP produktové / procesné inovácie	30.8	20.8	-10
MSP marketingové/organizačné inovácie	59.6	39.1	-20,5
MSP vnútropodnikové inovácie	30.3	25.6	-4,7

Zdroj:(upravené podľa [6])

Jedným z dôvodov prečo inovačná výkonnosť v oblasti MSP nerastie, resp. podniky MSP nie sú úspešné pri využívaní spomínaných foriem podpory, napriek tomu, že disponujú odborným kapitálom, sú často nedostatočné znalosti v oblasti projektového manažmentu a manažmentu rizika, ktoré sú východiskovým predpokladom na vytváranie a implementáciu inovácií v podnikoch. Preto je dôležité venovať tejto oblasti vzdelávania zvýšenú pozornosť.

3 Význam manažmentu rizika v oblasti výskumných a inovačných aktivít MSP

Skúsenosti potvrdzujú, že ak má byť výskum efektívny a stanovené ciele dosiahnuté, je potrebné, aby každý vedecký výskum bol spracovaný vo forme výskumného projektu. Je to v podstate podrobný opis pripravovaného výskumu, resp. výskumný plán, ktorý sa zhotovuje pred výskumom a využíva sa ako scenár na jeho realizáciu. Okrem štandardných metód v oblasti výskumnej práce a projektového riadenia je potrebné klásať dôraz v inovačných projektoch na manažment rizík a to konkrétne ako posudzovať (identifikovať, analyzovať a hodnotiť) a riadiť (znižovať) riziká projektov. Dôvodom sú najmä problémy súvisiace s podceňovaním rizík projektov, čo má za následok neúspech mnohých perspektívnych inovačných projektov. Nedostatočné znalosti manažérov a výskumných pracovníkov projektu v oblasti manažmentu rizík, môžu spôsobiť v prípade finančne náročných investičných projektov pre inštitúcie obrovské straty.

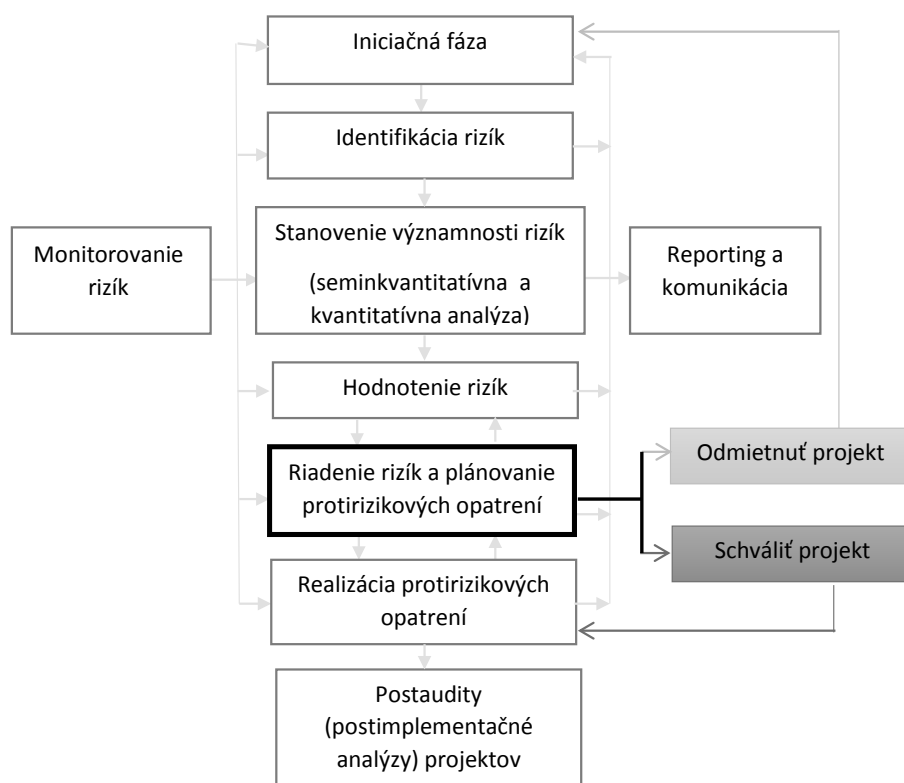
Riziká sa vyskytujú vo všetkých typoch projektov a ak vychádzame zo základnej definície projektu vo vzťahu k trojimperatívu času, kvality a nákladov, tak môžu spôsobiť prekročenie plánovaných termínov na dosiahnutie cieľov projektu, prekročenie rozpočtu projektu a nesplnenie plánovaných kvalitatívnych požiadaviek na vlastnosti produktu a vyprodukované množstvo.

Riziko v projektoch je charakterizované kombináciou pravdepodobnosti výskytu krízového javu (náhodnej udalosti) počas realizácie projektu a jeho následkov na splnenie stanovených cieľov projektu [4].

Súčasťou každého projektového zámeru musí byť aj manažment rizika, ktorý je však v súčasnosti realizovaný na rôznej úrovni z hľadiska odbornosti. Základný problém spočíva v tom, že každý projekt je nutné s ohľadom na riziká vyhodnocovať samostatne, pretože prináša so sebou

špecifické riziká. Ich dôvodom je neopakovateľnosť projektov, dlhší časový rámec realizácie, ako aj finančná náročnosť. Práve, tu je často zdroj predčasného ukončenia projektov, ak sa pri spracovaní postupuje len na základe skúseností z minulých projektov a podceňuje sa analýza súčasného stavu prostredia, z ktorej vyplývajú aktuálne riziká. Mnohokrát sa výskumný projektový tím spolieha na mechanické vyplnenie tabuliek, ktoré boli prevzaté z predchádzajúcich projektov. Laicky a nesprávne realizovaný manažment rizika, môže byť zdrojom najväčšieho rizika, pretože falošný pocit bezpečia znižuje pozornosť projektového manažmentu.

Obrázok 2 Manažment rizika v inovačných projektoch



Zdroj: (upravené podľa[4])

Všetky uvedené kroky manažmentu rizika (viď. obr. 2) prebiehajú sekvenčne a priebežne sa realizuje monitoring a reporting rizík. Výstupom iniciačnej fázy je spracovanie plánu manažmentu rizika inovačného (investičného) projektu. Identifikácia, stanovenie významnosti a hodnotenie rizík na základe vhodne zvolených metód (semikvantitatívnych, kvantitatívnych atď.) sú východiskom pre hodnotenie rizika projektu z hľadiska jeho prijateľnosti alebo neprijateľnosti. V prípade, že protirizikové opatrenia nedokážu účinne znížiť hodnotu posudzovaných rizík na akceptovateľnú úroveň, je možné

projekt v tomto štádiu zamietnuť ako vysoko rizikový, alebo ukončiť jeho prípravu. Do dvoch rokov po ukončení projektu je vhodné zrealizovať postaudit, resp. postimplementačnú analýzu. Tu sa vyhodnotí vplyv a účinnosť realizácie protirizikových opatrení z hľadiska výskytu rizík a ich dopadov. Výsledky sú podkladom pre spracovanie manažmentu rizík v nových projektoch. Priebežne prebieha monitorovanie rizík s využitím systémov včasného varovania, sleduje sa vývoj rizík a možný výskyt nových rizík projektu. Reporting a komunikácia je založená na príprave podkladov a správ pre interné zainteresované strany na projekte (vrcholový manažment, dozorná rada atď.), ale aj externých užívateľov podľa typu projektu[9].

Riziká inovačného (výskumného) projektu predstavujú možné negatívne situácie, ktoré vznikajú v procese jeho realizácie, s vplyvom na celkovú úspešnosť výskumného projektu. Riziko v týchto projektoch je potrebné vnímať, poznať ho, adekvátne naň reagovať a riadiť ho a pozitívne s ním zaobchádzať. Každý investor, resp. organizácia, ktorá projekt financuje sa v súčasnosti snaží čo najviac ochrániť svoje vložené prostriedky (materiálne, personálne, finančné) a zabezpečiť plánované prínosy, ktoré majú byť výstupom výskumného projektu.

Každý projekt je jedinečný a preto nie je možné pripraviť univerzálny zoznam možných rizík. Projekty sú tiež sociálne systémy, ktorých úspešnosť alebo neúspešnosť v značnej miere závisí od ľudí, ktorí ich realizujú a od ich vzájomných vzťahov. Preto z praxe vyplýva, že najviac projektových rizík súvisí práve s ľudským faktorom.

Možnými rizikami projektu by mohli byť napríklad:

- riziká súvisiace so stanovením cieľov projektu a ich vzťahom so stratégiou organizácie,
- riziká súvisiace s organizačnou štruktúrou projektu,
- riziká súvisiace s riadením projektu,
- riziká súvisiace s technickým zabezpečením projektu,
- riziká súvisiace s dodávateľmi prác a služieb,
- riziká súvisiace s výsledkom projektu (výrobok alebo služba a ich cieľová skupina),
- riziká súvisiace s financovaním projektu,
- riziká z vonkajšieho prostredia, atď.

Manažment rizika predstavuje neoddeliteľnú a dôležitú súčasť projektového manažmentu. Z tohto dôvodu vzniklo aj viacero noriem a štandardov v rôznych sférach činností podniku, ktoré sa touto problematikou zaoberajú. Medzi najpoužívanejšie je možné zaradiť [3]:

- ISO 21500:2012 Guidance on project management, Sprievodca projektovým manažmentom,
- IEC 62198:2013 Managing Risk in Project - Application Guidelines, Manažment rizika v projektoch. Smernica pre použitie. Táto norma je aktualizáciou normy ISO/IEC 62198:2002 Project Risk Management - Application Guidelines, Manažment rizika projektu. Smernica pre použitie,
- ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines, Manažérstvo rizika - Zásady a návod,

- ISO/IEC 16085:2006 Systems and Software Engineering - LifeCycleProcesses - Risk Management, Systémy a softvérové inžinierstvo. Životný cyklus procesov. Manažment rizika,
- ISO 10006:2003 Qualitymanagementsystems - Guidelinesforqualitymanagement in projects, Systémy manažérstva kvality. Smernica na manažérstvo kvality v projektoch,
- ISO 9001Quality managementsystems - Requirements, Systémy manažérstva kvality. Požiadavky. V súčasnosti sa realizuje prechod na normu ISO 9001:2015, v ktorej je vo väčšej miere rozpracovaná požiadavka zavedenia manažmentu rizika,
- ISO/IEC Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary, Manažment rizika. Slovník.

Aktualizáciu IEC 62198:2013 Managing Risk in Project - ApplicationGuidelines sa špecifikovalo, v súlade s ISO 31000:2009 Risk management, kde je uvedený rámec, zásady a princípy manažmentu rizika, ako sú tieto všeobecné princípy a smernice používané na riadenie neistoty v projektoch. Proces manažmentu rizika v projektoch sa v súčasnosti najčastejšie realizuje v súlade s ISO 31000:2009, ale podniky môžu využiť aj iné spomínané normy, metodiky, resp. štandardy.

Zámerom je posúdiť rizikovosť projektu, ktorá často súvisí s jeho významom pre podnik. Najmä malé a stredné podniky, ktoré realizujú výskum potrebujú mať adekvátny odhad rizika, pretože straty v ich prípade môžu mať likvidačný dosah. Významné, veľké, rozvojové, resp. inovačné projekty prinášajú vždy zvýšenú mieru rizika na podnik. Pri odhade rizikivosti projektu dochádza k posúdeniu maximálneho možného dopadu rizík na zisk podniku (samostatne pre hrozby a príležitosti) a stanovenie pravdepodobnosti ich vzniku. Rizikovosť projektu vo veľkej miere ovplyvňuje odhad nákladov na manažment rizika v projekte. Okrem kalkulácie nákladov projektu sa musí pri tvorbe rozpočtu projektu spracovať aj kalkulácia nákladov na pokrytie rizík projektu. Súčasťou tejto kalkulácie sú okrem nákladov na identifikované riziká aj náklady na nepredvídateľné a neočakávané riziká projektu. Ak je rizikovosť projektu na nízkej alebo strednej úrovni je možné tieto náklady pokryť v rámci aktuálneho rozpočtu projektu. Ak manažér nemá k dispozícii finančné prostriedky na flexibilné riadenie rizík, tak nedokáže účinne a včas reagovať na negatívne udalosti, ktoré môžu počas projektu vzniknúť. Riadenie rizík projektu je teda do určitej miery taktiež investícia, ktorá musí byť súčasťou plánu projektu [3].

Nasledujúce prínosy manažmentu projektových rizík svedčia o tom, že je nevyhnutné mu venovať dostatočnú pozornosť[14]:

- Riziká spojené s projektom alebo s podnikom sú definované jasne vopred, pred jeho začatím.
- Rozhodnutia manažmentu sú podporované pomocou analýza dostupných údajov.
- Odhad môže byť uskutočnený s väčšou dôverou.
- Zlepšenie projektu alebo podnikového plánovania pomocou otázok „čo ak“ s nápaditými scenármi.
- Definícia a štruktúra projektu alebo podniku sú neustále a objektívne monitorované.
- Zaistenie alternatívnych plánov a vhodných eventualít a úvah týkajúcich sa ich riadenia ako súčasť odozvy na riziko.
- Generovanie opatrení na zníženie rizík projektu.
- Vybudovanie štatistického profilu historického rizika, ktoré dovoľuje vylepšiť modelovanie budúcich projektov.

- Zvýšené porozumenie projektu, ktoré vedie k formulácii realistickejších plánov z hľadiska odhadu nákladov a času.
- Poskytuje rozšírené chápanie rizík v projekte a ich možného dopadu, čo vedie k minimalizácii rizík pre stranu alebo pre alokáciu rizík strane, ktorá najlepšie vyhovuje práci s rizikami.
- Dôjde k lepšiemu pochopeniu toho, ako riziká môžu v projekte viesť k vhodnejšiemu typu kontraktu.
- Poskytne nezávislý pohľad na riziká projektu, čo pomôže ospravedlniť rozhodnutie a umožniť účinný a efektívny manažment rizík.
- Poskytuje znalosti o rizikách v projekte umožňujúcom ohodnotenie náhodnosti, ktoré skutočne odráža riziká a odradzujú od prijatia finančne nezdravých projektov.

Preto je manažment rizík inovačných projektov z pohľadu metód a nástrojov významnou súčasťou vzdelávania budúcich manažérov, ale aj výskumníkov podieľajúcich sa na riešení výskumných projektov.

Záver

Inovácie predstavujú jeden z najlepších nástrojov ako udržať a zlepšiť vývoj ekonomiky štátu a zlepšiť konkurencieschopnosť podnikov v lokálnom aj globálnom podnikateľskom prostredí, ako sa zdôrazňuje v Inovačnej stratégii SR na roky 2014–2020. V nadväznosti na tento dokument určila vláda SR ako priority zabezpečiť podporu MSP, kde sa najčastejšie vyskytuje zlyhanie trhu, najmä u začínajúcich inovátnych podnikateľských subjektov zvýšiť výskumnú a inovačnú aktivitu slovenského podnikateľského sektora, zlepšiť spoluprácu štátneho a vysokoškolského sektora s podnikateľským sektorom systémovým zabezpečením spolupráce. Predpokladom tejto úspešnej spolupráce, je poskytovanie adekvátneho vzdelania potenciálnym výskumným pracovníkom a projektovým manažérom, ktoré by mohli uplatniť najmä pri získavaní financií z externých zdrojov financovania, a tak zabezpečiť MSP vyššiu konkurencieschopnosť. Empirické výskumy investičného rozhodovania preukázali, že kvalitný manažment rizika predstavuje najvýznamnejší faktor úspešnosti projektu. Na druhej strane je manažment projektových rizík realizovaný často neefektívne a je považovaný za menejcenný nástroj projektového manažmentu. Dôvodom je nedostatok znalostí manažérov projektov v oblasti implementácie manažmentu rizika, jeho nástrojov, techník a postupov [9]. Vzdelávanie v tejto oblasti má preto pre úspešnosť a efektívnosť inovačných projektov veľký význam. Fakulta bezpečnostného inžinierstva sa snaží poskytovať študentom adekvátne vzdelanie, v rámci ktorého má projektové riadenie a manažment projektových rizík nezastupiteľné miesto, s cieľom zvyšovať úspešnosť výskumných a inovátnych projektov najmä v malých a stredných podnikoch.

Literatúra

- [1] *Analysis of SME access, including start-ups, on funding opportunities in the context of supporting the creation of a single capital market within the European Union*, 2016, Retrieved from: <http://www.economy.gov.sk/uploads/files/qISC2v1v.pdf>.
- [2] BOGODISTOV, Y. - WOHLGEMUTH, V.: *Enterprise risk management: a capability-based perspective*. Journal of risk finance, Volume: 18 Issue: 3, pp. 234-251.
- [3] BUGANOVÁ, K. – HUDÁKOVÁ, M. a kol.: *Manažment rizika v podniku*. Žilina: EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2012. ISBN 978-80-554-0459-2.
- [4] BUGANOVÁ, K.: *Further perspectives of risk management in the enterprise*, Habilitation thesis, Žilina/Slovakia, 2016.
- [5] EASME - Executive Agency for SMEs: *SME Support*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/easme/en/pillar-smesupport>.
- [6] European Innovation Scoreboard. 2016. Retrieved from: <http://www.sovva.sk/podpora-inovacie/2016/europsky-prehľad-výsledkov-inovacie-2016.html>.
- [7] FRASER, J.R. S.; SIMKINS, B. J.: *The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management*. Business horizons, Volume: 59 Issue: 6 Special Issue: SI, pp. 689-698.
- [8] FERMA: *European Risk and Insurance Report*. Executive Summary of the FERMA, Risk Management Benchmarking survey. [cit. 28.05.2017]. Dostupné na: <http://www.ferma.eu/risk-management/>.
- [9] FOTR, J. – SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektu*, Grada Publishing, Praha ISBN 978-80-247-3293-0.
- [10] HAVKO, J. - KLUČKA, J. - HAVIERNIKOVÁ, K.: *Risk management in cluster's cooperation in Slovak Republic*, In: SGEM 2016: international multidisciplinary scientific conferences on Social sciences & arts: conference proceedings, Vol. V: Economics & tourism. Albena/Bulgaria, 2016.
- [11] HOPKIN, P.: *Risk Management*, London, U.K.: Kogan Page. ISBN 13: 978-07-4946-83-85.
- [12] IRM: *Institute of Risk Management*, (2017). [cit. 28.06.2017]. Dostupné na: <https://www.theirm.org/>.
- [13] KRULIŠ, J.: *Jak vítězit nad riziky*, Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN: 978-80-7201-835-2.
- [14] MERNA, T., AL-THANI, F.F. *Risk Management. Řízení rizik ve firmě*. Praha: Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [15] SBA: *External financing sources used by SMEs in the last 12 months* in Using external form of SME financing - Report from the survey. 2017. Retrieved from http://www.sbagency.sk/sites/default/files/vyuzivanie_externych_foriem_financovania_msp.pdf.
- [16] ŠIMÁK, L.: *Manažment rizik*, Žilina: FBI ŽU, 2008. [cit. 8.11. 2015]. Dostupné na http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf.
- [17] RYBÁROVÁ, D. – GRISÁKOVÁ, N.: *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-377-8.
- [18] VARCHOLOVÁ, T. - DUBOVICKÁ, L.: *Nový manažment rizika*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-191-0.

Vplyv vonkajšieho ekonomického prostredia na správanie podnikateľských subjektov¹

Michal FABUŠ* - Ľubomír NEBESKÝ**

The impact of the external economic environment on the behaviour of business entities

Abstract

The global financial crisis has seen widespread negative impacts on the economies of individual countries. Due to the high openness of the Slovak economy this represents a significant risk, which is reflected in the deterioration of the economic growth dynamics. Economic performance is measured using the most common macroeconomic indicators. This paper considers the comparison of the development of selected macroeconomic indicators of the Slovak Republic and the Czech Republic after the economic crisis.

Keywords: globalisation, macroeconomics indicators, GDP, economic growth, economic crisis, Slovakia, Czech Republic

JEL Classification: E23, E60

Úvod

Problematika globalizácie je v súčasnej dobe veľmi aktuálnou témou všetkých vyspelých krajín. S jej dôsledkami a prejavmi sa ľudstvo stretáva takmer denne počas všetkých bežných činností. Vďaka značným technologickým, ale taktiež kultúrnym a spoločenským možnostiam, sa výrazne znížila hospodárska vzdialenosť medzi jednotlivými štátmi. Posilnila sa dopravná infraštruktúra a celkové zlepšenie a zrýchlenie komunikačných sietí malo pozitívny dopad na zníženie nákladov na prevoz tovarov, peňazí, ako aj informácií.

V súčasnosti už globalizácia prenikla do každodenného života súdobých obyvateľov, priamo ovplyvňuje hospodárstvo, politiku, kultúru a celkovo i životnú úroveň občanov jednotlivých štátov.

Globalizácia je jedným z najdiskutovanejších a zároveň najaktuálnejších tém súčasnosti, ktorá značne ovplyvňuje život takmer všetkých obyvateľov našej planéty a je veľmi ťažké nájsť lokality, ktoré sa s touto problematikou nestretli, alebo ňou nebol i významne zasiahnuté. Globalizácia je taktiež zásadným zastúpením medzinárodného obchodu a s tým spojeným tokom tovarov, služieb a kapitálu finančného i ľudského.

V pozitívnej perspektíve je globalizácia predstaviteľom pokroku, rozvoja, prosperity, ekonomického rastu, technologickej inovácie, šírenia demokracie, spolupráce všetkých ľudí a rozširovania slobody autonómnej voľby. V ekonomickej oblasti prináša nebývalú prosperitu a rast objemu obchodovaného tovaru v rámci zrýchlenia a navýšenia komplexnosti investičných tokov, ktoré sa odrážajú na ekonomickom raste niektorých rozvojových krajín, historicky bezprecedentným

¹ IGP 1/2014-M Čiastkový projekt: Monitorovanie účinkov svetovej finančnej a hospodárskej krízy v podmienkach poľského a slovenského hospodárstva.

* Ing. Michal Fabuš, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.fabus@vsemvs.sk

** PhDr. Ľubomír Nebeský, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: lubomir.nebesky@vsemvs.sk

objemom spotreby, vznikom globálnej triedy symbolických analytikov či rastúcim významom niektorých útvarov.

Avšak v dnešnom globálnom svete sa prostredníctvom internacionalizácie prejavuje v značnej miere aj ekonomická interdependencia, ktorá má za následok aj negatívnu stránku globalizačných procesov.

Medzi záporné stránky globalizácie patrí:

- 1) Nebezpečenstvo rýchleho prenosu krízy vo svete – svet je previazaný, svetová ekonomika je nestabilná a vlády tak nemajú dostatočnú možnosť, ako stabilizovať svoju národnú ekonomiku, ako je napr. boj s nezamestnanosťou alebo infláciou. V dôsledku previazanosti sa tak môže kríza v jednom štáte ľahko preniesť do zvyšku sveta.
- 2) Nárast vplyvu nadnárodných firiem na úkor národných štátov – viac než polovica najväčších ekonomík na svete je tvorená nadnárodnými korporáciami. Menšie a stredné krajiny postupne strácajú vplyv na chod vlastnej ekonomiky, vo veľkej miere ovplyvňujú a manipulujú s nimi nadnárodné korporácie a medzinárodné organizácie (Svetová banka, EÚ).
- 3) Neriadené a ťažko predvídateľné presuny finančného kapitálu – kapitál je presúvaný z jedného teritória do druhého podľa vyššie očakávaného zhodnotenia. Tieto kroky môžu viesť k finančným krízam.
- 4) Odlišný význam národných mien – krajiny, ktorých mena je menou medzinárodných finančných transakcií, sú na tom oveľa lepšie ako krajiny, ktoré si nemôžu požičiavať vo svojej vlastnej mene.
- 5) Spoločenský rast jednotlivých krajín je nerovnomerný – flexibilnejšie krajiny využívajúce investičné stimuly pre vstup zahraničných investorov rastú rýchlejšie – budovanie infraštruktúry, zabezpečenie právnych podmienok na ochranu vlastníctva.
- 6) Rast nezamestnanosti vo vyspelých krajinách – dôvodom sú stále dokonalejšie technológie, čím sa zvyšuje produktivita práce a taktiež presuny výrobkov a služieb do menej vyspelých krajín.
- 7) Prehlbuje sa priepasť medzi bohatými a chudobnými – 20 % populácie, teda asi 1,2 miliárd ľudí, žije v najchudobnejších častiach sveta a podieľa sa na celkovej spotrebe asi len 1,3 percentami. Naopak v bohatých štátoch 20 % populácie sa podieľa cca 86 percentami na celkovej domácej spotrebe.
- 8) Nadnárodné korporácie sa viac zameriavajú na krajiny, ktoré majú významné zásoby prírodných zdrojov a kde súčasne ochrana životného prostredia nie je prioritou. S vidinou nízkych nákladov na ochranu životného prostredia a nízkych cien prírodných zdrojov spoločnosti tieto krajiny ničia.
- 9) Ekologické globálne problémy ako klimatické zmeny, zlé hospodárenie s odpadmi a neobnoviteľnými zdrojmi, nerovnomerné rozdelenie bohatstva vo svete.

Zástupcovia Medzinárodného menového fondu hovoria o ekonomickej globalizácii ako o historickom procese, výsledku ľudských inovácií a technologického pokroku. Odvolávajú sa na rastúcu

integráciu ekonomík sveta, obzvlášť cez obchodné a kapitálové toky, ale tiež na pohyb pracovnej sily a know-how cez hranice štátu. [IMF. 2000. Globalization: Fhreat or Opportunity?]

Podľa Massona je podstatný predovšetkým technologický pokrok, čím považuje globalizáciu za dlhodobu sa vyvíjajúci proces, ktorý však nemusí byť lineárny či stabilný. Zaujímavé je, že hoci tento autor hovorí o historickom vývoji globalizácie, nijako dôkladne tento jav nedefinuje. Možno sa však domnievať, že práve on stotožňuje globalizáciu s integráciou, konkrétne s integráciou jednotlivých trhov. Autor píše: „globalizácia je fenomén, ktorého ekonomická dimenzia ovplyvňuje rastúce toky obchodu, kapitálu a informácií, rovnako ako mobilitu jednotlivcov cez hranice štátu.”[MASSON, P. 2001. Globalization: Facts and Figures. s.34] Rast v týchto tokoch je podľa neho spätý so svetovou životnou úrovňou. Uvádza, že rast medzinárodného obchodu i kapitálových tokov je zdrojom nebývalého rastu životného štandardu.

Nayyar spája vznik globalizácie s ekonomikou takto: „Globalizácia nasledovala súvislosti deregulácie vo svetovej ekonomike. Trhová liberalizácia prišla prvá a viedla k expanzii medzinárodného obchodu, ktorá začala v polovici 50. rokov 20. st. Liberalizácia režimov pre zahraničné investície prišla ďalšia a viedla k vlne medzinárodného investovania, ktorá začala koncom 60. rokov. Finančná liberalizácia prišla posledná. Potom nasledovala internacionalizácia financií od polovice 80. rokov. Technologická revolúcia v doprave a komunikáciách, s ktorou súvisel prenos informácií a počítačovej technológie, vytvorili informačné technológie, ktoré sú mimoriadne v rýchlosti a dosahu. Tento technologický rozvoj odstránil geografické bariéry vo svetovej ekonomike.” [NAYYAR, D. 2000. Globalization and Development Strategies. s.65]

1 Dôsledky krízy a vplyv vonkajšieho prostredia na ekonomiku

Ekonomické ukazovatele vykazujú neustály rast nezamestnanosti v eurozóne. Miera inflácie sa popritom znižuje a analytici sa obávajú deflácie. Bohaté krajiny sa usilujú realizovať vlastné plány na ozdravenie ekonomiky. Závažným dôsledkom krízy je rast úverovej záťaže krajín, popritom väčšina ekonomík má podlžnosť vo výške 100 % HDP a viac. Ďalším dôsledkom je nedostatok príjmov v štátnom rozpočte, ktorý je spôsobený faktom, že ľudia ukladajú svoje úspory do iných krajín. Je náležité riešiť kľúčovú otázku neefektívneho vynakladania finančných prostriedkov v odbore verejného sektoru.

Hospodárska kríza mala osudný dopad aj na malé a stredné podniky. V súčasnej dobe majú tieto podniky problém so splácaním úveru z dôvodu celkového poklesu dopytu, tržieb, či nižšej návratnosti investícií. Napriek tomu, že hrubá produkcia sa v roku 2009oproti predošlému roku u malých podnikov znížila takmer o 1/3 a u stredných podnikovo 16 %, sa tieto podniky dokážu urýchlene prispôbiť novým podmienkam na trhu a zároveň upraviť produkciu podľa potrieb zákazníkov.

Slovensko je malou krajinou, ktorá má vysoko otvorenú ekonomiku. Je to tak vďaka globalizácii, ktorá zapríčinila liberalizáciu zahraničného obchodu a pohybu kapitálu. Náš štát touto otvorenou politikou priťahlo mnoho zahraničných investorov. Pochopiteľ nemusel zlepšiť svoju infraštruktúru, zlepšiť kvalitu vzdelávania a v neposlednom rade obohatiť podnikateľské prostredie.

Naša krajina je otvorená prílevu zahraničných investícií, ktoré v slovenskej ekonomike zohrávajú mimoriadnu úlohu. Zahraničné investície predstavujú predovšetkým zdroj investičného kapitálu,

vytvárajú nové pracovné miesta, rastie export krajiny a v neposlednom rade prispievajú k technologickému rozvoju krajiny. Pokým neprepukla globálna kríza, automobilový priemysel sa považoval za hlavný motor slovenskej ekonomiky. Dôsledkom krízy sa výrazne znížila produkcia, ktorá viedla k vysokej nezamestnanosti na Slovensku. Naša krajina sa od prílevu zahraničných investorov stala tranzitnou krajinou, ktorá napredovala svojím priemyslom – najmä automobilovým, a práve tým mohla v budúcnosti prispievať k rastu domácej ekonomiky, zvýšiť tak produktivitu práce, zvýšiť tak inovácie a znížiť tým doterajšiu maximálnu otvorenosť národnej ekonomiky Slovenska.

Salvatore uvádza, že byť malou krajinou so sebou nesie mnoho ekonomických výhod, ale i nevýhod. K prvotným výhodám malej krajiny patria hlavne nižšie dopravné náklady, a to z dôvodu veľkosti krajiny. Ďalšie pozitívum predstavuje menšia a efektívnejšia vláda, z ktorej vyplýva menej zložitá štruktúra v porovnaní s veľkými krajinami. Na druhej strane, medzi ekonomické nevýhody malej krajiny patrí napríklad malý vnútorný trh, ktorý znižuje dopyt. Ďalej mnohé malé krajiny trpia nedostatkom nerastných surovín. Rozhodujúcim negatívom sú aj obmedzené investície na výskum a vývoj, čo súvisí predovšetkým s malými rozpočtami krajín. [SALVATORE, D. et al. 2001. *Small Countries in a Global Economy*. s.154]

V prípade malých ekonomík nie je prakticky žiadna iná šanca ako sa zapojiť do hlbokých kooperačných, špecializačných a substitučných vzťahov s poprednými svetovými firmami, než za cenu určitej straty národnej suverenity a udržať si tým v niektorých oblastiach také postavenie, aby na druhej strane aj iní partneri hľadali možnosti spolupráce s nami. Avšak to požaduje vysokú mieru flexibility, permanentnú podporu a odklätie niektorých vnútorných rezerv, ktorými ešte slovenská ekonomika disponuje a dosiaľ ich použitiu nevenovala potrebnú pozornosť. [BALÁŽ, P. 2002. *Globalizácia a nová ekonomika*. s.162-163]

Vývoj ekonomiky v Slovenskej aj Českej republike bol v sledovanom období podľa tabuľky 1 negatívne ovplyvnený recesiou, t.j. výrazným medziročným poklesom hrubého domáceho produktu v roku 2009, počas obdobia svetovej hospodárskej a finančnej krízy. SR zaznamenala v uvedenom roku percentuálne väčší pokles HDP oproti ČR, no v pokrízovom období dosahovala do roku 2015 priaznivejší hospodársky vývoj. Počas roka 2015 bol rast HDP v SR najvyšší za uplynulých 5 rokov. Pozitívny vývoj ekonomiky v podobe hospodárskeho rastu vytvára predpoklad pre zvýšenie štátnych príjmov a následné zavádzanie vládnych opatrení v prospech podnikateľského sektora, ktoré zlepšujú podnikateľské prostredie, napr. v podobe nižšieho daňového zaťaženia.

Tabuľka 1 Vývoj HDP v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vývoj HDP v SR, [%]	5,7	- 5,5	5,1	2,8	1,5	1,4	2,5	3,6
Vývoj HDP v ČR, [%]	2,7	- 4,8	2,3	2,0	- 0,9	- 0,5	2,0	4,2

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa* (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Vývoj cenových hladín v Slovenskej aj Českej republike nebol počas prevažnej časti zo sledovaného obdobia podľa tabuľky 2 sprevádzaný výraznými zmenami. Obe krajiny dosahovali len

miernu infláciu, pričom nedochádzalo k výraznejším cenovým výkyvom, čo je považované za pozitívum. V roku 2014 a 2015 zaznamenala SR medziročný percentuálny pokles cenovej hladiny pod nulovú úroveň, resp. defláciu, ktorá je v prípade jej dlhodobého trvania vnímaná ako ekonomicky nepriaznivý jav. Podľa viceguvernéra NBS Jána Tótha viacročné trvanie deflácie sťažuje splácanie štátneho dlhu. Splácanie dlhu je ľahšie, pokiaľ je makroekonomické prostredie také, že dosahuje pozitívnu mieru inflácie, čím narastá veľkosť ekonomiky, nominálny HDP, čo znamená, že rastú daňové príjmy, z ktorých je potom ľahšie splácať dlh. (<http://www.teraz.sk/>, 2016)

Tabuľka 2 Zmeny vo vývoji cenovej hladiny, vyjadrenej prostredníctvom indexu spotrebiteľských cien v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vývoj cenovej hladiny v SR, [%]	4,6	1,6	1,0	3,9	3,6	1,4	- 0,1	- 0,3
Vývoj cenovej hladiny v ČR, [%]	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<https://data.oecd.org/>, 2016)

Hrubý štátny dlh Slovenskej aj Českej republiky sa podľa tabuľky 3 podstatne zvýšil v krízovom období, vplyvom vysokých rozpočtových deficitov. V sledovanom období výška dlhu oboch štátov postupne narastala až do roku 2013. Vyššie zadlženie dosahuje v rámci porovnania SR, ktorej navyše na základe paktu stability a rastu vyplýva povinnosť udržiavať úroveň štátneho dlhu pod hranicou 60 % z HDP. Limit v oblasti výšky štátneho dlhu je podobne ako limit rozpočtového deficitu, stanovený za účelom ochrany stability spoločnej európskej meny. V prípade SR je v platnosti aj zákon o tzv. rozpočtovej zodpovednosti, ktorý bol prijatý za účelom udržiavania prijateľnej miery zadlženosti krajiny. Zákon stanovuje vláde v závislosti od miery zadlženosti štátu viaceré povinnosti, ako sú napr. predkladanie návrhu opatrení pre zníženie dlhu, zníženie platov členov vlády a požiadanie parlamentu o vyslovenie dôvery vláde. Príliš vysoká zadlženosť krajiny by tak mohla viesť k prijímaniu rozsiahlejších reštriktívnych opatrení, príp. k zvyšovaniu daňového zaťaženia, t.j. k uplatňovaniu úkonov, ktoré vo všeobecnosti nepôsobia priaznivo na podnikateľské prostredie.

Tabuľka 3 Vývoj hrubého štátneho dlhu v SR aj ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zadlženosť SR, [% z HDP]	28,2	36,0	40,8	43,3	52,4	55,0	53,9	52,9
Zadlženosť ČR, [% z HDP]	28,7	34,1	38,2	39,9	44,7	45,1	42,7	41,1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Produktivita práce, patriaca medzi významné indikátory podnikateľského prostredia, narástla od roku 2010 podľa tabuľky 4 podstatne viac v SR ako v ČR. Slovenská republika dosahuje počas sledovaného obdobia vyšší rast produktivity práce aj v porovnaní s priemerom krajín EÚ-28.

Tabuľka 4 Vývoj reálnej produktivity práce za hodinu v SR aj ČR, vyjadrený prostredníctvom indexu EÚ 2010=100

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Index produktivity práce EÚ-28	100,0	101,5	102,4	103,4	103,6	104,5
Index produktivity práce v SR	100,0	101,7	103,5	106,8	108,7	110,8
Index produktivity práce v ČR	100,0	101,9	102,2	102,1	103,1	105,5

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://ec.europa.eu/>, 2016)

Rast minimálnej mzdy sa odvíja od politiky štátu. Podľa tabuľky 5 sa minimálna mzda počas sledovaného obdobia v Slovenskej republike zvyšovala v každom roku. V prípade Českej republiky bol nárast minimálnej mzdy pozastavený od januára 2007 do júla 2013. K percentuálne vyššiemu rastu úrovne minimálnej mzdy do roku 2015 dochádzalo v SR. Od 1.1.2016 je výška minimálnej mesačnej mzdy v SR stanovená na 405 EUR.

Tabuľka 5 Vývoj hrubej minimálnej mesačnej mzdy v SR aj ČR

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Minimálna mzda v SR, [EUR]	295,5	307,7	317	327	337,7	352	380
Rast minimálnej mzdy v SR, [%]	22,52	4,13	3,02	3,15	3,27	4,23	7,95
Minimálna mzda v ČR, [CZK]	8 000	8 000	8 000	8 000	8 208 *	8 500	9 200
Rast minimálnej mzdy v ČR, [%]	0	0	0	0	2,60	3,55	8,24

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://ec.europa.eu/> a <http://mpsv.cz/>, 2016)

** priemerná minimálna mesačná mzda v roku, do konca júla 8 000 CZK, od augusta 8 500 CZK*

Priemerná nominálna mzda v Slovenskej republike podľa tabuľky 7 každoročne narastá. Úroveň priemernej nominálnej mzdy v ČR rástla počas prevažnej časti zo sledovaného obdobia s výnimkou roku 2013. V rokoch 2014 a 2015 dochádzalo v oboch krajinách k vyššiemu nárastu reálnych miezd, ktorý bol v SR ovplyvnený aj poklesom cenovej hladiny, resp. defláciou. Rastom reálnych miezd dochádza k nárastu kúpyschopnosti obyvateľstva krajiny.

Tabuľka 7 Vývoj priemernej mesačnej mzdy v SR aj ČR

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
-----	------	------	------	------	------	------	------

Priemerná nominálna mzda v SR, [EUR]	744,5	769	786	805	824	858	883
Priemerná reálna mzda v SR, [EUR]	733	761	756	777	813	859	886
Vývoj priemernej reálnej mzdy v SR, [%]	1,4	2,2	- 1,7	- 1,1	1,0	4,2	3,3
Priemerná nominálna mzda v ČR, [CZK]	23 425	23 903	24 466	25 100	25 051	25 702	26 467
Priemerná reálna mzda v ČR, [CZK]	23 191	23 544	24 001	24 272	24 700	25 599	26 388
Vývoj priemernej reálnej mzdy v ČR, [%]	- 0,1	0,5	0,4	- 0,8	- 1,6	2,2	2,7

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (<http://statistics.sk/> a <https://vdb.czso.cz/>, 2016)

Výhodou Slovenskej republiky v prípade cezhraničného obchodu s členskými štátmi Eurozóny je využívanie spoločnej európskej meny EURO ako domáceho platidla. Pri hradení alebo inkasovaní platieb v EUR je pre podniky v SR eliminované riziko súvisiace s nepriaznivým vývojom menového kurzu. Nevýhodou využívania spoločnej meny je absencia možnosti realizácie menovej intervencie v úplnom súlade s potrebami krajiny, nakoľko menová politika v Eurozóne je riadená ECB.

Záver

Globálna finančná kríza zaznamenala rozsiahle negatívne dopady na ekonomiky jednotlivých krajín. Vzhľadom na vysokú otvorenosť slovenskej ekonomiky to predstavuje výrazné riziko, ktoré sa prejavuje zhoršením dynamiky ekonomického rastu. Slovenská ekonomika pre svoju otvorenosť je veľmi citlivá práve na vývoj v najrozvinutejších krajinách, predovšetkým v rámci EÚ, kam smeruje podstatná časť slovenského exportu.

Dopady finančnej krízy pociťovalo na Slovensku veľa firiem. Podľa prieskumu Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS) z 5. až 11. februára 2009 totiž krízu pociťovalo už 80 % podnikateľov. V októbri 2008 sa v podobnom prieskume PAS v spolupráci s denníkom SME rovnako vyjadrilo ešte len 58 % podnikateľov. Ďalších 16 % podnikateľov pritom vo februári 2009 vyjadrilo predpoklad, že finančná a ekonomická kríza ovplyvní ich podnikanie počas roka 2010. Za najväčší negatívny dopad finančnej a ekonomickej krízy pritom 58 % podnikateľov označilo výrazný pokles dopytu. Popri obmedzenom dopyte je 47 % podnikateľov vystavených tlaku na znižovanie cien produkovaných výrobkov a služieb a 41 % respondentov hovorí o zhoršovaní platobnej disciplíny odberateľov. V októbri 2008 s týmito problémami zápasil len 25 %, resp. 23 % podnikov. Hoci 57 % podnikateľov uviedlo, že vníma zhoršenie dostupnosti finančných zdrojov, na nedostupnosť úverov sa sťažovalo iba 12 % respondentov.

Literatúra

- [1] BALÁŽ, P. - VERČEK, P. 2002. *Globalizácia a nová ekonomika*. Sprintvfra. Bratislava s.166. ISBN 80-89085-06-7.
- [2] FABUŠ, M. 2014.: Foreign direct investment and its impact on the Slovak Republic's economy. In: *Economic Annals-XXI*, 9-10(1), 42-45. http://soskin.info/userfiles/file/2014/9-10_2014/1/Fabus.pdf.
- [3] MASSON, P. 2001. *Globalization: Facts and Figures*. IMF, 2001.
- [4] NAYYAR, D. 2000. *Globalization and Development Strategies*. UNCTAD, 2000. ISBN 92-1-112671-1.
- [5] SALVATORE, D. et al. 2001. *Small Countries in a Global Economy*. Palgrave, 2001. 319 s. ISBN 0-333-78984-9.
- [6] EUROSTAT. [online]. 2016. [cit. 2016-11-26]. Dostupné na: <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do>>.
- [7] IMF. 2000. Globalization: Threat or Opportunity? [online]. Washington, IMF, 2000. Dostupné na: <<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200.htm>>.
- [8] PAS [online]. Oficiálne webové sídlo Podnikateľskej aliancie Slovenska. Dostupné na: <<http://www.alianciapas.sk>>.
- [9] SLOVSTAT. [online]. 2016. [cit. 2016-11-29]. Dostupné na: <http://statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg>.

Spoločenská zodpovednosť v malých a stredných podnikoch na Slovensku a v Rusku

Pavol GRMAN^{*} – Zuzana KAPSDORFEROVÁ^{**}

Corporate Social Responsibility in Small and Medium Sized Enterprises in Slovakia and Russia

Abstract

Corporate Social Responsibility is an entrepreneurial concept that aims not only to maximize profits but also to prioritize the integration of social interest in the company's environmental, social and community activities. For this reason, corporate responsibility should be an integral part of the philosophy of corporate strategy of each company. The article focuses on the relationship between the various elements of social responsibility and the subsequently proven possible increase in the effectiveness of the CSR organization. The relation can be found in the protection of the environment. Because the environmental protection in corporate social responsibility is one of the basic factors of the triple bottom line. The article also evaluates people's attitudes towards protecting the environment in Russia and Slovakia.

Keywords: corporate social responsibility, small and medium-sized enterprises, ecology, social marketing, environmental protection

JEL Classification: L31, L26, M14

1 Charakteristika spoločenskej zodpovednosti v malých a stredných podnikoch

V súčasnosti je veľmi dôležité venovať osobitný význam procesu podnikovej a sociálnej zodpovednosti (SZP). Spoločensky zodpovedná činnosť prináša nový pohľad na spoločenské smerovanie podnikania a prináša výhody organizáciám, či už priamo, alebo nepriamo, ktoré poskytujú dlhodobú konkurenčnú výhodu. Moderné organizácie by sa mali zúčastňovať procesu integrácie v sociálnych, environmentálnych, etických, ľudských práv a spotrebiteľských záujmov.

Jedna z prvých definícií spoločenskej zodpovednosti podnikov je založená na riadiacej šablóne. Howard R. Bowen je považovaný za prvého teoretika spoločensky zodpovedného podnikania, vo svojej knihe "Sociálna zodpovednosť podnikateľa" uvádza, že spoločenská zodpovednosť podnikov predstavuje záväzok podnikateľov presadzovať konkrétnu stratégiu na prijímanie konkrétnych rozhodnutí alebo vykonávanie konkrétnych činností, ktoré sú žiadúce z hľadiska cieľov a hodnôt našej spoločnosti (W. Bussard a kol., 2005).

Organizácie musia byť spoločensky zodpovedné za zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov alebo životné prostredie. Je potrebné zmeniť orientáciu z krátkodobých cieľov na dlhodobé ciele, z maximálneho zisku na optimálny zisk. Spoločensky zodpovedné podniky sa snažia správať spôsobom, ktorý podporuje udržateľný rozvoj a všeobecné zlepšenie stavu spoločnosti. Prakticky,

^{*}Ing. Pavol Grman, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: pavol.steven.grman@gmail.com

^{**}doc. Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: zuzana.kapsdorferova@uniag.sk

sociálna zodpovednosť podniku sa prejavuje s integráciou pozitívnych postojov, programy s obchodnou stratégiou podniku na úrovni jeho najvyššieho vedenia. (Čierna, 2008).

Najlepšie príklady výhod spoločenskej zodpovednosti podnikov, možno nájsť v oblasti ľudských zdrojov, pozitívny obraz, ekonomika prevádzkových nákladov a posilnenie hodnoty značky. Zamestnanci, ktorí pracujú v podnikoch, ktoré používajú SZP, sú oveľa šťastnejší a lojálnejší. Teda, sociálna zodpovednosť podnikania môže byť tiež použitá ako stratégia tvorby a udržiavania si najlepších zamestnancov. Táto stratégia má pozitívny vplyv na celkový zisk spoločnosti (McElhaney, 2008).

Prax ukazuje, že najefektívnejšou formou ochrany dobrej povesti a riadenia rizika spojeného s jej poškodením je aktívne zohľadniť záujmy strán, ktoré ovplyvňujú podnikanie organizácií - znamená to, že je to firemná sociálna organizácia, implementácia konceptu CSR je dôležitou súčasťou firemnej stratégie priemerného a malého podnikania. (Ubrežiová - Horská, 2011).

Medzi najznámejšie definície spoločensky zodpovedného podnikania, môžeme zahrnúť nasledovné charakteristiky:

- V "zelenej knihe" Európskej Únie, je SZP definované ako dobrovoľné integrovanie sociálnych a environmentálnych aspektov v dennej aktivite a interakcie s firemnými "zainteresovanými stranami"
- Podniková spoločenská zodpovednosť je neustály záväzok podniku, správať sa eticky, podporovať hospodársky rast, a zároveň sa snažiť o zlepšenie kvality života zamestnancov a ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako takej. Táto charakteristika je uvedená na stránke Svetovej Podnikateľskej Rady pre Udržateľný Rozvoj.
- Biznis sociálnu zodpovednosť definuje SZP ako spôsob podnikania, ktorý ide nad rámec etických, právnych, obchodných a sociálnych očakávaní. (Pavlík a co-author., 2010)

Napriek množstvu prezentovaných definícií sa väčšina z nich zhoduje v tom, že spoločnosť vníma ako integrálnu súčasť spoločnosti. Táto formulácia zdôrazňuje, že spoločnosť nefunguje izolovane od vonkajšieho sveta (Kunz, 2012).

V ekonomickej oblasti, je monitorovanie podnikania a procesu zlepšovania zodpovedná časť, ktorá môže podporovať rozvoj ekonomického prostredia a minimalizovať možné negatívne dôsledky činností spoločností vo svojom odbore. Môžeme zahrnúť napríklad etický kódex podnikania, vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, reklamy a ochrany duševného vlastníctva. V sociálnej oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje tým, že sleduje a minimalizuje negatívny vplyv podnikov na sociálny systém, v ktorom pracujú. Ako príklad, môžeme uviesť fakt, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, rovnováha pracovného a osobného života zamestnancov, pravidiel pre lobistov, boj proti korupcii alebo zlepšenie kvality života. V oblasti ochrany životného prostredia, zodpovednosť podnikania je s dodacím listom vystaveným prostredníctvom monitorovania a zníženie negatívneho vplyvu organizácie na životné prostredie. (Bousardet al., 2005).

1.1 Princípy a výhody spoločenskej zodpovednosti podnikov

Pojmy, ktoré charakterizujú spoločenskú zodpovednosť sú založené na všeobecných etických princípov. Medzi hlavné zásady patria:

- princíp nestrannosti,
- princíp interakcie,
- princíp aktívnej spolupráce so zainteresovanými stranami,
- princíp transparentnosti,
- ostatné zásady. (Čierna H., 2008)

Spory organizácie v súlade so zásadami spoločensky zodpovedného podnikania prinášajú veľa výhod, predovšetkým nefinančného charakteru, ktoré sú nevyhnutné pre kvalitu a trvalú udržateľnú prevádzku. Firms vždy oceňujú, že investície súvisiace so zmenou orientácie na sociálne zodpovedné správanie prinesú výhody v dlhodobom horizonte. Medzi najdôležitejšie prínosy spoločenskej zodpovednosti podnikov patrí:

- spoločnosť sa môže stať obľúbeným zamestnávateľom,
- podporovať rast predaja a lojalitu zákazníkov,
- zníženie prevádzkových nákladov a zvýšenie efektívnosti,
- zníženie nákladov na riadenie rizika a zlepšenie riadenia rizík,
- atraktívny a zaujímavý pre investorov,
- zverejnenie dodatočného kapitálu pre investorov,
- získanie najlepších meno na trhu a pozitívny imidž v očiach verejnosti,
- schopnosť získať nových obchodných partnerov,
- vývoj viac efektívnej spolupráce so zainteresovanými subjektmi, prostredníctvom lepšieho pochopenia ich potreby (Kašparova K., Kunz V., 2013).

Ako sme už uviedli, veľké podniky medzi najčastejšie výhody firemnej sociálnej zodpovednosti podniku uvádzajú vysoký záujem spotrebiteľov, zvýšenú hodnotu značky, zlepšenie imidžu, efektívnejšie riadenie rizík, alebo pozitívny vplyv na spoločnosť v oblasti ľudských zdrojov. Pre malé a stredné podniky možno uviesť nasledovné hlavné výhody firemnej sociálnej zodpovednosti:

- úspora prevádzkových nákladov,
- znížiť náklady tým, že obmedzuje ich negatívny vplyv na životné prostredie,
- zlepšenie vzťahov s orgánmi a miestnymi komunitami,
- viac atraktívne spoločnosť pre potenciálnych partnerov,
- príležitosť pre inovatívne produkty alebo služby,
- vysoká úroveň spokojnosti zákazníkov,
- odlíšiť vašu spoločnosť od konkurencie a možnosť získať konkurenčnú výhodu. (<http://www.cir.cz>)

2 Metóda prieskumu

Hlavným cieľom príspevku bolo definovaný vzťah medzi prvkami spoločenskej zodpovednosti, zvýšenie účinnosti SZP organizácie, ktoré sme si vyjasnili prostredníctvom základných princípov spoločenskej zodpovednosti podnikov a pomocou výhod, ktoré SZP do organizácie prináša, a to aj so špecifikovaním výhod pre malé a stredné podniky, ktoré tento druh podnikania rozvíjajú. Vzťah možno nájsť v ochrane životného prostredia. Pretože v SZP ochrana životného prostredia je jednou z kľúčových zložiek a faktorov. Vďaka prieskumu sa nám podarilo zistiť vzťah ľudí k environmentálnej ochrane na Slovensku a v Rusku. V príspevku sú využité skúsenosti z celoročného pobytu a výskumu, ktorý bol realizovaný v Ruskej federácii a na Slovensku, pretože vnímanie spoločenskej zodpovednosti malých podnikov je v každom štáte odlišné. Využili sme matematicko-štatistické metódy, metódu komparovania a dedukcie. Do dotazníkového prieskumu bolo zapojených viac ako 317 respondentov na Slovensku a 600 respondentov v Rusku, v období od januára - júna 2017. Vzorku tvorili respondenti všetkých vekových kategórií s rozličnými miestami bydliska a až 47 rôznych regiónov Ruska a 8 krajov Slovenska. Respondenti boli kontaktovaní elektronicky alebo osobne na výstave Zlatá jeseň v septembri 2016, ktorá sa konala v Moskve.

Otázky sú zamerané na oblasť spoločenskej zodpovednosti podnikov, ktoré sa venujú ekológií a ochrany životného prostredia.

Počas štúdie sme čerpali informácie z diela ruských, slovenských a zahraničných odborníkov o skúmanej téme. Zhrnuté boli informácie o SZP, osobitná pozornosť sa venovala charakteristikám rozvoja SZP na Slovensku, v Rusku, v strednej Európe a ďalších častiach ako aj funkcie SZP v malých a stredných organizáciách.

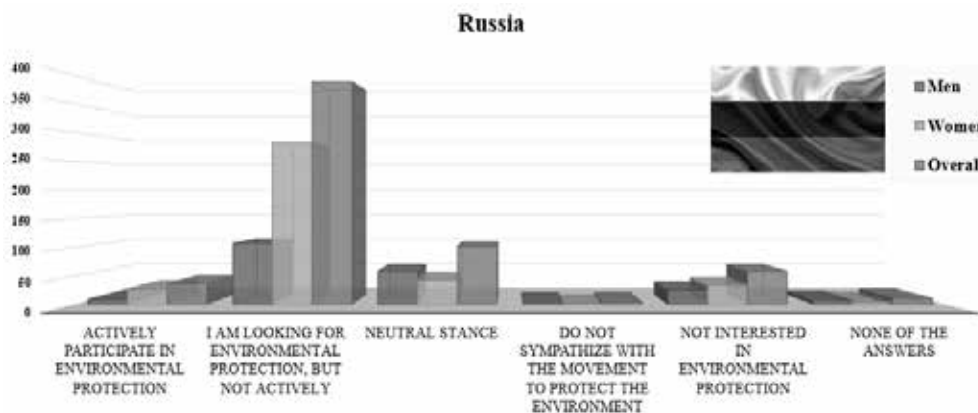
3 Výsledky dotazníkového prieskumu

V prvej otázke dotazníkového prieskumu bolo našim cieľom zistiť, aké sú postoje vybraných respondentov, k ochrane životného prostredia. Spotrebitelia si môžu vybrať z 5 možností: aktívne sa podieľať na ochrane životného prostredia, zaujímať sa o ochranu životného prostredia, neutrálny postoj, nie sú za hnutie na ochranu životného prostredia, nemajú záujem o ochranu životného prostredia a posledná možná odpoveď bola žiadna z týchto otázok.

Obr. 1 Aký je váš postoj k ochrane životného prostredia?

Zdroj: Vlastné spracovanie

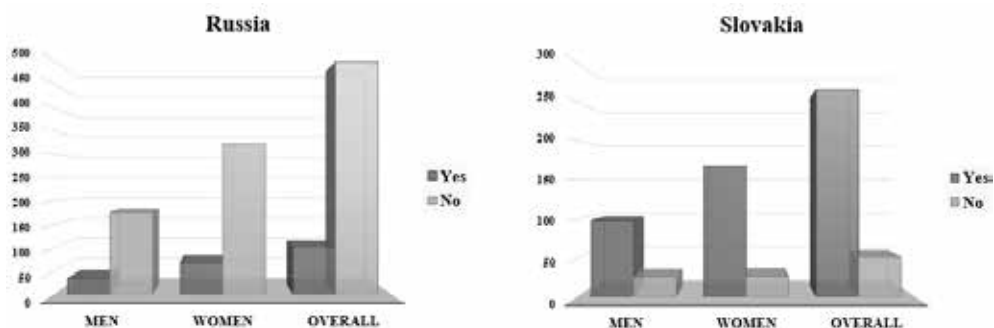
Obrázok 1 poukazuje, že slovenskí respondenti majú pozitívny vzťah k ochrane životného prostredia. Zo všetkých opýtaných mužov, sa 32 z nich aktívne zúčastňuje na ochrane životného prostredia. 65 mužov odpovedalo, že sa starajú o životné prostredie, ale nie aktívne. Neutrálny postoj bola odpoveď 24 mužov. Len jeden respondent odpovedal, že on nemá záujem s týmto hnutím na ochranu životného prostredia a jeden odpovedal, že on nemá záujem. Dostali sme takmer 60 odpovedí žien, ktoré sa aktívne podieľajú na ochrane životného prostredia. 104 žien odpovedalo, že sa starajú o to, ale nie je aktívne. Takmer rovnaký počet odpovedí ako v kategórii u mužov, sme dostali od 25 žien s odpoveďou - neutrálny postoj. Iba jedna žena povedala, že neprejavuje záujem, a štyri ženy neodpovedali. Môžeme vidieť, že takmer každý na Slovensku má určitú zodpovednosť o starostlivosť o životné prostredie. Celkový počet aktívne sa podieľajúcich osôb, ktorý bol 92, a 169 ľudí, ktorí prejavujú záujem o životné prostredie. Len 49 osôb, ktoré majú neutrálny postoj a len 1 odpoveď, ktorá sa nestará o životné prostredie, u 2 nebol záujem a 4 neodpovedali.

Obr. 2 Aký je váš postoj k ochrane životného prostredia?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 2 ukazuje, že ľudia v Rusku majú menej pozitívny vzťah k ochrane životného prostredia, ako ľudia na Slovensku. Zo všetkých opýtaných mužov, 9 z nich sa aktívne podieľa na ochrane životného prostredia. 107 mužov odpovedalo, že sa starajú o životné prostredie, ale nie aktívne. Neutrálny postoj bola odpoveď 58 mužov. Len 4 respondenti odpovedali, že oni nemajú záujem s týmto hnutím za ochranu životného prostredia a 25 respondentov odpovedalo, že nemajú záujem. Ani jedna z týchto odpovedí vybralo 7 respondentov. Dostali sme odpovede iba od 27 žien, ktoré sa aktívne podieľajú na ochrane životného prostredia. 283 žien odpovedalo, že sa starajú o ochranu životného prostredia, ale nie aktívne. Takmer rovnaký počet odpovedí bol v kategórii mužov, dostali sme od 43 žien odpoveď o neutrálnom postoj. 33 žien nemalo záujem.. Celkový počet aktívne sa podieľajúcich osôb na ochrane životného prostredia, ktoré bolo 36 a 390 ľudí sa stará a zaujíma o ochranu životného prostredia. 101 osôb, ktoré majú neutrálny postoj a len 4 nesympatizovali s environmentálnou ochranou a 58 nemali záujem. 11 respondentov neodpovedalo.

Obr. 3 Separujete odpad? (Samostatne pre sklo, papier, plast)?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 3 môžeme vidieť veľký rozdiel medzi dvoma štátmi v separovaní odpadu. Zatiaľ čo na Slovensku je 79% mužov, 86% žien triediacich odpad, v Rusku 83% mužov a 82% neseparujú odpad. Len malý počet, 16% mužov a 17% žien v Rusku separuje odpad. Veľa slovenských mužov a žien triedia odpad a len malý počet z nich tak nerobí, 20% mužov a 13% žien, ktoré netriedenia odpad. Celkovo je v Rusku viac ako 83% netriediacich odpad, medzitým Slováci v celkovej viac ako 83% účasti oddeľujú odpad.

Záver

Prvá časť príspevku obsahuje materiály z teoretických základov v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) a vysvetľuje význam spoločenskej zodpovednosti organizácie. Spoločenská zodpovednosť je kontinuálny záväzok organizácie, podporuje udržateľnosť, prostredníctvom vykonávania týchto postupov, ktoré berú do úvahy ekonomické, sociálne a environmentálne dopady na zainteresované strany. Nie je to len otázkou prestíže, ale myšlienka na dobro sa stáva dôležitou súčasťou stratégie organizácie. Samozrejme, v závislosti od toho, v akej krajine sa rozvíja koncept

SZP, je potrebné preskúmať všetky faktory a vzory, ktoré ovplyvňujú vykonávanie sociálnej zodpovednosti.

Zistili sme niektoré základné informácie o organizáciách na Slovensku, ktoré začali veľmi rýchlo organizovať vykonávanie konceptu SZP. Slovensko je veľmi malá krajina vo svete, a preto SZP priniesli na Slovensko veľké organizácie zo Spojených štátov amerických alebo zo západnej Európy. V súčasnosti existuje na Slovensku mnoho podnikov, ktoré sú otvorené konceptu SZP. Ale napríklad v Rusku je SZP len vo fáze jeho vzniku. Je potrebné vziať do úvahy veľa faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť organizácie. Rusko ako jedna z najväčších krajín sveta by mali byť pripravení čeliť mnohým problémom pri implementácii SZP. Mentalita národa, sociálne systémy a rozsiahle územia, a mnohé ďalšie faktory majú silný vplyv na implementáciu a vývoj SZP. Hlavným cieľom príspevku je na základe teoretických vedomostí, hodnotenie implementácie konceptu SZP, v súvislosti s jej environmentálnou politikou a priniesť nový pohľad do obchodnej praxe. Zvýšenie konkurencieschopnosti malých podnikateľov, prostredníctvom výskumu trhu identifikovať a posúdiť vnímanie a zhodnotiť postoj spotrebiteľov k ekológii. Na dosiahnutie hlavného cieľa bolo potrebné zaviesť a implementovať niektoré čiastkové ciele, ktoré nám môžu pomôcť pochopiť problematiku SZP, identifikovať znaky, cez ktoré je možné aplikovať v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Bolo potrebné urobiť prieskum spotrebiteľov na Slovensku a v Rusku, aby sme videli, čo môžeme usudzovať o novej perspektíve a rozvoji SZP v malých a stredných podnikoch. Zaujímavé fakty, ktoré sme zistili z nášho výskumu sú, že mnoho ľudí na Slovensku a v Rusku sympatizuje s ochranou životného prostredia. Len o trochu viac Slovákov je ochotných aktívne sa zúčastňovať aktivít súvisiacich s touto ochranou. Ďalšia, už iná otázka nám ukázala veľmi odlišné výsledky o separovaní odpadu. Ľudia v Rusku neseparujú odpad vôbec, len veľmi malé percento. Naopak takmer každá slovenská odpoveď bola, že odpad riadne separujú a triedia.

Literatúra

- [1] BUSSARD, A. and the team. 2005. *A socially responsible business*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. 112 c.
- [2] KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [3] UBREŽIOVÁ, I. – POGRANOVÁ, Z. – HAMBÁLKOVÁ, M. – LENŠEŠOVÁ, L. – HORSKÁ, E. – ČAPLA, M. – KAPSDORFEROVÁ, Z. – SAVOV, R. – ŠAJBIDOROVÁ, M. – SEDLIAKOVÁ, I. – SVITAČOVÁ, E. 2011, *Konkurencie schopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín*. Nitra: SPU, 2011, 130 s., ISBN 978-80-552-0637-0.
- [4] PAVLÍK, M. - BĚLČÍK, M. a kolektiv. 2010. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [5] ČIERNA, H. 2008. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimčnosti*. Banská Bystrica: OZ Ekológia, 2008. 104 s. ISBN 978-80-8083-585-9.
- [6] KAŠPAROVÁ, K. - KUNZ, B. 2013. *Современные подходы к социальной ответственности компаний и КСО отчетности*. Прага: "grada Publishing, и.с., 2013. 160 с. ISBN 978-80247-4480-3.
- [7] <http://www.cir.cz>

Ozdravovacie a reštrukturalizačné procesy v podnikovej základni

Pavol KRIŽO*

Healing and Restructuring Processes in a Business Base

Abstract

The paper discusses processes in a business that has entered the crisis and there is a prerequisite to maintain and further develop atleast part of the business. An enterprise may be among the bankrupt not only on its own initiative, but also as a result of the development of micro and macro economic factors that affect the cashflow of the enterprise. The purpose of the restructuring is to achieve greater satisfaction of creditors than in bankruptcy and the launch of prospective business.

Keywords: *restructuring, bankrupt, creditors*

JEL Classification: M10, M20

Úvod

Reštrukturalizácia sa stala stálym atribútom hospodárskeho vývoja súčasnej Európy, nakoľko firmy pre zachovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti na trhu, sa musia neustále prispôbovať meniacim sa podmienkam. Diskusie o riešení oblasti reštrukturalizácie sa vedú na vnútroštátnej, ale aj európskej úrovni a cieľom je nájsť prijateľné riešenie pre podporu postihnutých reštrukturalizáciou.

Ekonomický bankrot je síce negatívny jav, ale v trhovom prostredí najmä u podnikateľov, jav prirodzený. Právne predpisy konkurzného práva v Európe, ale aj mimo nej, umožňujú predísť krízovej ekonomickej situácii podnikateľov alebo minimalizovať jej negatívne dôsledky tým, že sa snažia vytvoriť právne inštitúty, využitím ktorých dlžník môže predísť likvidačnému konkurzu. Táto možnosť sa poskytuje zásadne len podnikateľským subjektom. Podstatou všetkých týchto postupov je poskytnutie právnej ochrany dlžníkovi pred veriteľmi. Ide najmä o nepripustenie exekúcií, výkonu zabezpečovacích práv a pod.

Právna ochrana pred veriteľmi sa v konečnom dôsledku poskytuje v záujme veriteľov, pretože uspokojenie ich pohľadávok v sanačnom konaní by vždy malo byť vyššie, ako je v likvidačnom konkurze. V sanačnom konaní sa má dosiahnuť aj ekonomická záchrana dlžníka, ktorému sa umožní počas sanačného konania pokračovať v podnikateľskej alebo inej ekonomickej aktivite pod dozorom súdu, správcu a veriteľov¹.

*Mgr. Ing. Pavol Krížo, PhD., MBA, Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: pavol.krizo@vsemvs.sk

¹<http://wwwold.justice.sk/dwn/r0/sprievodca/SprievodcaKonkurznymPravom.pdf>

Reštrukturalizácia v histórii Slovenska

V období spoločného štátu bola insolventnosť už v 17. storočí ustanovená v konkurznom konaní. Povoľenie konkurzu podľa Deklaratorií a Novell z roku 1640:

- a) Konkurz ako riešenie predĺženia sa povoľoval len vtedy, ak sa dospelo k záveru, že dlhy osoby, ku ktorej majetku uplatňuje súčasne svoje nároky niekoľko veriteľov, nemožno likvidovať inak ako po prevedení riadneho vyrovnávacieho konania (ordentliche Crida), a že dlžník môže byť jedine takto "zachránený".
- b) Vlastnému konaniu konkurzného konania prináležalo v zmysle Novell a na základe už vžitej tradície menším zemským úradníkom.

Prvá kodifikácia konkurzného práva bol Jozefínsky všeobecný konkurzný poriadok z roku 1781. Formálnou podmienkou na začatie konania bola žaloba. Aj prihlášky pohľadávok k riadeniu sa podávali vo forme žalôb. Takýmto spôsobom bolo treba žalovať aj pohľadávky, ktoré contradictor (protivník) nepopieral, alebo poprieť ani nemohol².

V 19. storočí bolo konkurzné konanie veľmi nákladné a zdĺhavé, čo sa snažili odstrániť reformnými kodifikáciami. Nový konkurzný poriadok z roku 1869 priniesol princíp univerzality (celý aktívny a pasívny majetok dlžníka slúži k uspokojeniu pohľadávok), rovnosť veriteľov a dvojstupňové konanie s časťou zahajovacou a konkurznou³. Vznikom Československej republiky konkurzné právo nadviazalo na právnu úpravu, ktorá bola platná za Rakúsko – Uhorsko. Prijatá unifikovaná právna úprava na území Československa platila do roku 1950.

Počas socialistického zriadenia boli konkurz a konkurzné konania neaplikovateľné až do roku 1989. V období socialistického Československa bola insolventnosť zahrnutá v Trestnom zákone č. 86/1950 Sb.⁴, kde bola ochrana záväzkových právnych vzťahov a práv veriteľov obsiahnutá v § 257 o trestnom čine poškodenia veriteľa a patrila medzi majetkové trestné činy. Podľa tohto zákona sa trestného činu dopustil a bol odsúdený na 1 rok odňatia slobody ten, kto úmyselne zmaril a len čiastočne uspokojil svojho veriteľa tým, že:

- a) zničil, poškodil, zatajil, ukradol alebo odstránil časť svojho majetku,
- b) predstieral alebo uznal neexistujúce právo alebo záväzok, alebo
- c) svoj majetok inak zmenšil.

Takisto mohol byť podľa § 257 odst. 2 trestného zákona z roku 1950 potrestaný ten, kto úmyselne zmaril a len čiastočne uspokojil veriteľa niekoho iného tým, že:

- a) zničil, poškodil, zatajil, ukradol alebo odstránil časť majetku dlžníka,
- b) k majetku dlžníka uplatnil neexistujúce právo na pohľadávku, alebo
- c) majetok dlžníka inak zmenšil.

Trestné stíhanie v tej dobe bolo za poškodenie vlastného aj cudzieho majetku⁵.

²https://is.muni.cz/el/1422/podzim2010/MV315K/um/DSP_-_Exekuce_konkurs.txt

³Podľa téz Schelleová, I. -Schelle, K.: Sbíрка prací na téma nové insolvenční právo. 1. vyd. Ostrava: Keypublishing s.r.o., 2006 s.5

⁴Trestný zákon č. 86/1950 Sb. <https://zakony.judikaty.info/predpis/zakon-86/1950>

⁵https://is.muni.cz/th/108558/pravf_d/Disertacni_prace-Pury-2014.pdf

V Českej republike je téma obsiahnutá v Zákone o úpadkoch a spôsoboch jeho riešenia (insolvenčný zákon) č. 182/2006 Sb. V Slovenskej republike o danej problematike pojednáva zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Čo je reštrukturalizácia

Podľa § 1 zákona o konkurze a reštrukturalizácii⁶ „*tento zákon upravuje riešenie úpadku dlžníka speňažením majetku dlžníka a kolektívnym uspokojením jeho veriteľov alebo postupným uspokojením veriteľov dlžníka spôsobom dohodnutým v reštrukturalizačnom pláne; zákon upravuje aj riešenie hroziaceho úpadku dlžníka a oddĺženie fyzickej osoby.*“

Podnik, ktorý má pretrvávajúcu platobnú neschopnosť napríklad kvôli kritickým problémom s dodávateľmi prípadne s odberateľmi alebo zmene ekonomických podmienok a je tu hrozba, že bude naň zo strany veriteľov poddaný návrh na vyhlásenie konkurzu, ale podnik je životaschopný, umožňujemu zákonca určitých podmienok reštrukturalizáciu a nie vyhlásenie konkurzu. Cieľom takéhoto procesu je postavenie podniku opäť „na nohy“ a docieľiť normálne fungovanie podniku.

Reštrukturalizácia je jedným zo spôsobov riešenia hroziaceho alebo existujúceho úpadku, teda stavu, kedy:

1. Podnikateľ nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti aspoň dva svoje peňažné záväzky, a to viac ako jednému veriteľovi (podnikateľ je platobne neschopný);
2. Podnikateľ má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku (podnikateľ má záporné vlastné imanie a je predĺžený).

Zmyslom konkurzu (ďalší spôsob riešenia úpadku) je speňaženie majetku dlžníka, aspoň čiastočné uspokojenie nárokov veriteľov a následný zánik firmy. Naopak reštrukturalizácia predstavuje ozdravovací proces, v rámci ktorého sa podnikateľ zbavuje časti dlhov a pokračuje vo svojej činnosti. Počas reštrukturalizácie sa prerušujú všetky súdne či rozhodcovské konania a exekučné konania proti podnikateľovi sa úplne zastavujú. Ďalšie fungovanie podniku je pritom viazané na podmienky a pravidlá stanovené v tzv. reštrukturalizačnom pláne⁷.

V § 4 vyššie uvedeného zákona je *uvedená povinnosť dlžníka predchádzať úpadku a ak dlžníkovi hrozí úpadok, je povinný prijať bez zbytočného odkladu vhodné a primerané opatrenia na jeho odvrátenie. Dlžníkovi hrozí úpadok, najmä keď je v kríze. Ak je dlžník povinný účtovať podľa osobitného predpisu, je povinný sústavne sledovať vývoj svojej finančnej situácie, ako aj stav svojho majetku a záväzkov tak, aby mohol včas zistiť prípadnú hrozbu úpadku a prijať opatrenia, ktoré hroziaci úpadok odvrátia.* Zákon o konkurze a reštrukturalizácii inšpiruje podnikateľov, ktorí sú v ťažkostiach, aby uprednostňovali reštrukturalizáciu pred konkurzným konaním. Porovnanie rozdielov medzi konkurzom a reštrukturalizáciou je v tabuľke 1.

Tab. 1 Porovnanie rozdielov medzi konkurzom a reštrukturalizáciou

Konkurz	Reštrukturalizácia
Podnik ukončí svoju činnosť	Zachránenie podnikateľských subjektov, ktoré

⁶ Zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov

⁷ <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2713/category/vymahanie-pohladavok/article/restrukturalizacia-dopady.xhtml>

	boli v kríze. Dlžník nestráca právnu subjektivitu, ani ekonomickú samostatnosť
Správca prepustí väčšinou všetkých zamestnancov	Zachová sa prevádzkyschopnosť podniku a tým aj zamestnanosť
S majetkom podniku disponuje iba správca konkurznej podstaty	Majetok podniku sa nerozpredáva (nerozkradne)
Speňaží sa majetok dlžníka a pokryjú s pohľadávky veriteľov v určenom pomere	Na trh sa nedostávajú ťažko predajné stroje a strojové zariadenia
Výtťažok pre veriteľov je podstatne nižší ako pri ozdravovaní podniku	Veritelia sú uspokojení vo väčšej miere ako pri bankrote podniku
Predaj majetku býva väčšinou pod cenu	Dodávatelia si zachovávajú odbyť pre svoje produkty
Konkurz môže trvať roky	Trvanie reštrukturalizačného procesu cca 30 dní

Zdroj: vlastné spracovanie, 2017

Proces reštrukturalizácie

1. reštrukturalizačný posudok,
2. povolenie reštrukturalizácie,
3. zistenie účastníkov reštrukturalizácie a uplatňovanie pohľadávok veriteľov,
4. reštrukturalizačný plán,
5. schvaľovania reštrukturalizačného plánu,
6. potvrdenia reštrukturalizačného plánu.

Reštrukturalizačný posudok

Podľa § 108 zákona o konkurze a reštrukturalizácii, môže dlžník, ktorý sa nachádza v kríze poveriť správcu na vypracovanie reštrukturalizačného posudku s cieľom zistiť, či sú splnené predpoklady na jeho reštrukturalizáciu. Poverením správcu na vypracovanie posudku, nie je úpadca oslobodený od povinnosti podania návrhu na konkurz. V prípade, ak sa dlžník dohodne s veriteľmi, môžu veritelia navrhnúť správcu na vypracovanie posudku sami.

Pri príprave posudku správca zisťuje finančnú a obchodnú kondíciu dlžníka a podľa zistených skutočností môže odporučiť, alebo neodporučiť vykonanie reštrukturalizácie úpadcu. Posudok musí byť vypracovaný nestranne a odborne. Poverený správca potrebuje súčinnosť (úpadcu, veriteľov) pri vypracovávaní posudku, a to najmä predložením všetkých dokumentov, poskytnutím informácií a vysvetlení. Správca odporučí reštrukturalizáciu dlžníka ak:

- a) dlžník je právnickou osobou,
- b) dlžník vykonáva podnikateľskú činnosť,
- c) dlžníkovi hrozí úpadok, alebo už je v úpadku,

- d) účtovné závierky dlžníka poskytujú verný a pravdivý obraz o skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovníctva a o finančnej situácii dlžníka,
- e) od skončenia ostatnej reštrukturalizácie dlžníka alebo jeho právneho predchodcu uplynuli dva roky,
- f) možno odôvodnene predpokladať zachovanie aspoň podstatnej časti prevádzky podniku dlžníka,
- g) v prípade povolenia reštrukturalizácie možno odôvodnene predpokladať väčší rozsah uspokojenia veriteľov dlžníka ako v prípade vyhlásenia konkurzu.

Neodporúčenie k reštrukturalizácii dlžníka nastáva vtedy, ak v čase vypracovania posudku, aj keď boli splnené podmienky na jej vykonanie, ale dlžník preukázateľne neprejavil dostatok súčinnosti pri vypracovávaní posudku. Správca nemôže odporučiť vykonanie reštrukturalizácie ak nie je splnená čo i len jedna požiadavka.

Návrh na povolenie reštrukturalizácie

Len podaním návrhu na reštrukturalizáciu, a to na vecne a miestne príslušnom okresnom súde v sídle krajského súdu, kde má dlžník sídlo, sa môže reštrukturalizačné konanie začať. Obsah návrhu je presne vymedzený zákonom v § 112 – Náležitosti návrhu. Návrh na povolenie reštrukturalizácie musí obsahovať všeobecné náležitosti návrhu podľa osobitného predpisu⁸. Podpis navrhovateľa musí byť v návrhu úradne osvedčený. Navrhovateľ je povinný k návrhu na povolenie reštrukturalizácie pripojiť:

- a) posudok správcu, zoznam majetku dlžníka,
- b) zoznam záväzkov dlžníka,
- c) zoznam osôb spriaznených s dlžníkom,
- d) zoznam právnych úkonov dlžníka so spriaznenými osobami, ukončených v posledných rokoch, týkajúcich sa majetku dlžníka v hodnote
 1. vyššej ako 10 % hodnoty základného imania dlžníka,
 2. vyššej ako 5 % najnižšej hodnoty základného imania pre akciovú spoločnosť, ak dlžník nevytvára základné imanie,
- e) poslednú riadnu individuálnu účtovnú závierku dlžníka spolu s mimoriadnou individuálnou účtovnou závierkou, ak bola vyhotovená neskôr ako posledná riadna individuálna účtovná závierka; ak bola individuálna účtovná závierka predmetom overovania audítorom, k návrhu je povinný pripojiť aj správu audítora.

Zverejnením uznesenia o povolení reštrukturalizácie v Obchodnom vestníku sa začína samotná reštrukturalizácia. Povolením reštrukturalizácie sa všetky konania konkurzné, exekučné a súdne zastavujú. Ak bolo konanie voči dlžníkovi a už došlo k speňaženiu jeho majetku, ale výťažok nebol ešte vyplatený oprávnenému, tak podľa § 118 zákona č. 7/2005 Z.z. sa výťažok vráti dlžníkovi po odpočítaní trov konania.

V prípade, ak návrh na povolenie reštrukturalizácie má splnené všetky zákonom stanovené náležitosti, súd rozhodne do 15 dní od doručenia návrhu o začatí konania. Pri začatí

⁸§ 127 Civilného sporového poriadku

reštrukturalizačného konania sa predpokladá, že bude toto konanie schválené. Po začatí konania až do rozhodnutia o jeho schválení je potrebné v čo najväčšej miere zachovať ekonomiku podniku na takej úrovni, ako je uvedená v posudku správcu. To znamená, že v tomto období je v podniku obmedzené podnikanie kvôli úpadku.

Zákon, po zverejnení o začatí reštrukturalizačného konania v Obchodnom vestníku, významne obmedzuje možnosť jednostranne ukončiť zmluvné vzťahy s úpadcom. Pohľadávku, ktorá je zahrnutá v zozname pohľadávok veriteľov nie je možné započítať v čase od začatia konania až do rozhodnutia o schválení reštrukturalizácie.

Správca reštrukturalizácie vydáva dlžníkovi súhlas na vykonanie právnych úkonov, a to pred tým, ako tento úkon nadobudne právnu účinnosť.

Zistenie účastníkov reštrukturalizácie a uplatňovanie pohľadávok veriteľov

Dlžník, navrhovateľ a veritelia sú účastníci reštrukturalizačného konania. Veritelia si týmto spôsobom uplatňujú svoje pohľadávky. Právo na uplatnenie pohľadávky majú len takí veritelia, ktorí prihlásili svoje pohľadávky do reštrukturalizačného konania zákonne stanoveným spôsobom. V konaní poznáme aj prednostné pohľadávky, ktorými sú pracovnoprávne nároky a odmena správcu, ktoré vznikli za obdobie kalendárneho mesiaca, v ktorom sa konanie začalo. Takéto pohľadávky sa nezahŕňajú do reštrukturalizačného plánu. Ostatné pohľadávky, ako nároky ručiteľov, spoludlžníkov alebo iných osôb, musia byť uplatňované ako podmienené pohľadávky prihláškou.

Prihláška musí byť správcovi konania doručená 30 dní od povolenia reštrukturalizácie, a to v jednom rovnopise. O náležitostiach azozname pohľadávok, ktoré musí prihláška spĺňať, pojednáva § 122 zákona o konkurze a reštrukturalizácii. Správca odborne preskúma a porovná s účtovnými záznamami každú prihlásenú pohľadávku so zoznamom záväzkov dlžníka. Pri sporných pohľadávkach sa prihliada aj na vyjadrenie dlžníka ku vzniku pohľadávky prípadne iných osôb. Spornú pohľadávku správca poprie v spornom rozsahu, ak sa odborným preskúmaním nepotvrdí jej výška alebo právny dôvod. Správca zistené pohľadávky eviduje v zozname pohľadávok. O spornej pohľadávke, po predložení listín, rozhodne bez zbytočného odkladu súd.

Reštrukturalizačný plán

V zákone o konkurze a reštrukturalizácii v § 132 je ustanovené, že reštrukturalizačný plán (ďalej len „plán“) je listina upravujúca vznik, zmenu alebo zánik práv a záväzkov osôb v nej uvedených (ďalej len „účastník plánu“), ako aj rozsah a spôsob uspokojenia tých účastníkov plánu, ktorí sú veriteľmi prihlásených pohľadávok, prípadne akcionármi dlžníka. Po potvrdení plánu súdom je plán záväzný pre všetkých účastníkov plánu. Základom reštrukturalizačného plánu je zabezpečiť čo v najvyššej miere uspokojenie veriteľov pri zachovaní jeho reálnej udržateľnosti.

Schvaľovania reštrukturalizačného plánu

Návrh vypracovaného reštrukturalizačného plánu sa schvaľuje veriteľmi v dvoch stupňoch. Návrh záverečného plánu schvaľuje pri predbežnom schvaľovaní veriteľský výbor, ktorý je povinný rozhodnúť do 15 dní. Veriteľský výbor predkladateľovi návrh buď schváli, dá prepracovať alebo zamietne. Pri uložení povinnosti na prepracovanie, určí veriteľský výbor lehotu, ktorá však nesmie byť

dlhšia ako 15 dní. Pri zamietnutí reštrukturalizačného plánu veriteľským výborom, súd vyhlási konkurz. Právne účinky nadobudne schválený plán až potvrdením súdu.

Potvrdenia reštrukturalizačného plánu

Plán, ktorý bol prijatý schvaľovacou schôdzou potvrdí súd uznesením na návrh predkladateľa plánu do 15 dní od doručenia návrhu. Lehota na predloženie návrhu na potvrdenie plánu je 10 dní od skončenia schvaľovacej schôdze. V prípade, ak predkladateľ plánu nepredloží v stanovenej lehote plán na súd, správca bezodkladne požiadá súd o vyhlásenie konkurzu.

V uznesení o potvrdení plánu súd rozhodne aj o skončení reštrukturalizácie. Uznesenie súd bezodkladne zverejní v Obchodnom vestníku podľa § 153 zákona o konkurze a reštrukturalizácii. Potvrdený plán súdom sa nezverejňuje a je súčasťou súdneho spisu.

Súd uznesením môže návrh plánu aj zamietnuť a to v prípade ak:

1. návrh neobsahuje zákonom stanovené náležitosti plánu,
2. plán obsahuje významné výhody niektorého z účastníkov plánu,
3. prijatý plán bol na základe podvodného konania,
4. vo vzťahu k veriteľom je plán nespravodlivý,
5. je v rozpore so spoločným záujmom veriteľov,
6. miera uspokojenia nezabezpečenej pohľadávky je nižšia ako 50 % (pokiaľ dotknutý veriteľ súhlasí s takýmto vyrovnaním, tak súd plán schváli),
7. uspokojovanie pohľadávky má byť dlhšie ako 5 rokov (pokiaľ dotknutý veriteľ súhlasí s takýmto vyrovnaním, tak súd plán schváli).

Po zverejnení uznesenia v Obchodnom vestníku o zamietnutí návrhu plánu sa môže predkladateľ odvolať do 15 dní. Po nadobudnutí právoplatnosti o zamietnutí návrhu plánu o reštrukturalizácii, začne konkurzné konanie a súd vyhlási na majetok dlžníka konkurz.

Dohľad nad reštrukturalizáciou

Počas reštrukturalizačného konania vykonáva dohľad nad podnikaním dlžníka správca. Správca musí dohľad vykonávať s odborným prístupom tak, aby dlžník nemal možnosť znížiť hodnotu majetku, alebo iným spôsobom nezmaril úspešné reštrukturalizačné konanie. V prípade, ak by takéto aktivity zo strany dlžníka prichádzali, správca má právo bezodkladne požiadať súd o vyhlásenie konkurzu.

Správca má povinnosť, počas konania sledovať ekonomickú situáciu a finančný vývoj úpadcu. V prípade nezlepšenia finančnej alebo obchodnej situácie už nemožno predpokladať, že ukončenie reštrukturalizácie bude úspešné a správca požiadá bezodkladne súd o vyhlásenie konkurzu.

Dohľad nad reštrukturalizačným konaním a nad činnosťou správcu, veriteľských orgánov a dlžníka, vykonáva súd.

Záver

Reštrukturalizáciu môžeme interpretovať aj ako súdnu ochranu pred veriteľmi. Táto ochrana prebieha podľa presne stanovených postupov vymedzených v Zákone o konkurze a reštrukturalizácii. Cieľom reštrukturalizácie je postupné a čiastočné uspokojenie veriteľov podľa reštrukturalizačného plánu, kde je presne určená výška a splatnosť prihlásenej pohľadávky. Pre podnik, ktorý sa dostal do krízy, ide o ozdravovací proces, ktorý dáva druhú šancu v jej podnikaní. Dlžníkovi zanikajú v reštrukturalizačnom konaní staré záväzky a dostáva možnosť začať úspešne podnikáť, oproti konkurzu si dlžník zachováva ekonomickú a právnu samostatnosť, udrží sa zamestnanosť a kontinuita príjmov.

Uspokojenie záväzkov dlžníka je vo väčšej miere ako pri konkurznom konaní a preto veritelia uprednostňujú reštrukturalizačné konanie pred konkurzom. Reštrukturalizačné konanie chráni majetok úpadcu pred exekučným, súdnym konaním a zabezpečovacím právom, ktoré dlžníkovi hrozia zo strany veriteľov.

Reštrukturalizáciou je možné v čase hospodárskej krízy vyriešiť dočasnú platobnú neschopnosť, a to na celom vnútornom trhu Európskej únie.

Podľa skúsenosti z praxe sa prostredníctvom reštrukturalizácie dosiahne ozdravenie podniku, ktoré vychádza (okrem zmeny úrokov, splátok, zákonnej ochrany pred inými konaniami atď.) z odpustenia časti záväzkov veriteľov. Veritelia sú uspokojení vo väčšej miere, ako pri konkurze podniku a nevymožení časť oprávnených vyfakturovaných nákladov zúčtujú podľa platných účtovných a daňových zákonov. Chýbajúci cashflow vykryjú zo zisku, ale pri menších dodávateľoch je čiastočné uspokojenie v niektorých prípadoch likvidačné (napríklad reštrukturalizácia Doprastavu, Váhostavu).

Literatúra

- [1]SCHELLEOVÁ, I. - SCHELLE, K.: *Sbírka prací na téma nové insolvenční právo*. 1. vyd. Ostrava: Keypublishing s.r.o., 2006 s.5.ISBN 80-87071-04-2.
- [2]Trestný zákon č. 86/1950 Sb. <https://zakony.judikaty.info/predpis/zakon-86/1950>.
- [3]Zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov, *Zákony2017*, Poradca, s.r.o., ISSN 1335-6127, počet strán 608.
- [4]https://is.muni.cz/el/1422/podzim2010/MV315K/um/DSP_-_Exekuce__konkurs.txt.
- [5]https://is.muni.cz/th/108558/pravf_d/Disertacni_prace-Pury-2014.pdf.
- [6]<http://wwwold.justice.sk/dwn/r0/sprievodca/SprievodcaKonkurznymPravom.pdf>.
- [7]<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2713/category/vymahanie-pohladavok/article/restrukturalizacia-dopady.xhtml>.

Sieťovanie podnikov a tvorba vedecko-výrobných klastrov¹

Antonín KUČERA- Jozef HUDÁK*

Networking of Enterprises and Creation of Scientific – Production clusters

Abstract

A qualitatively innovated technological way of production, exchange and flow of information is conditional on the creation of flexible, networked enterprises in synergy with production clusters. Through the innovative activities alongside the liberalization and deregulation process, science - production clusters to create the space for the development of economic activities within economic, social and virtual business structures. By addressing of these aspects of networking of firms and creating of the science and production clusters. It is also to solve the globalization with different firms' intensity, with an impact on the development of rural regions and on the creation of environmental sustainability.

Keywords: *networking of firms, creation of science – production clusters, business environment, regional development, agriculture*

JEL Classification: M20, O31, Q10

Úvod

Súčasný podnikateľský prostredie sa vyznačuje neustálymi zmenami a turbulenciami mnohokrát smerujúce až ku krízovým situáciám v podnikaní nie je možné ho zvládnuť bez poznania a smerovania medzinárodnej vedeckej stratégie vo svete. Nový existujúci hospodársky systém a radikálne ekonomické zmeny, ktoré prebiehajú vo všetkých krajinách európskeho spoločenstva postavili podnikateľské aktivity do historicky novej účelovej situácie. Kľúč k ekonomickému rastu prostredníctvom sieťovania podnikov v oblasti vidieckych oblastí, ktoré boli dlhodobo považované za pasce chudoby, sú v súčasnosti kľúčom k ekonomickému rastu rozvojových regiónov a krajín vo svete. Žiaduce sú však značné zmeny, ktoré „odomknú“ potenciál, ktorý je schopný zamestnať mladých pracovníkov, nielen v podmienkach Slovenskej republiky, ale aj v iných krajinách.

Tým sa vytvoria pracovné príležitosti, ktoré umožnia mnohým pracovníkom zostať a prosperovať na vidieku, čo by predstavovalo významnú strategickú intervenciu.

Ďalšou možnosťou je budovanie infraštruktúry, potrebnej na napojenie vidieckych oblastí na mestské trhy.

¹Príspevok je spracovaný z výsledkov riešenia projektu medzinárodnej vedecko-výskumnej spolupráce IGA 1/2014 – M: „FUNGOVANIE EUROREGIÓNOV KARPATSKÉHO, TATRY A BESKYDY“.

*doc. Ing. Antonín Kučera, CSc. MBA, Institut manažerské ekonomie z. s. (sídlo inštitutu) Velká Krajská 52, 412 01 Litoměřice, Česká republika, e-mail: a.kucera@ime-mba.cz

prof. Ing. Jozef Hudák, PhD., Svätourbánska 4, 949 01 Nitra, e-mail: qhudak@is.uniag.sk

Dôležitou strategickou líniou v riešení výrobných klastrov je začlenenie aj menších miest do dobre prepojených vidiecko – mestských ekonomík, čím by sa vytvorila možnosť úspešných sietí a ich systémov, aj v okolí mnohých miest a vidieckych osadností.

Je možné zdôrazniť, že aj malé mestské centrá pre poľnohospodárske produkty, stále predstavujú nedocenený trh v rámci výrobných sietí. Oproti tomu Správa o stave poľnohospodárstva a potravinárstva 2017 uvádza, že na potrebné premeny vidieckych ekonomík, môže byť použitý aj fenomén rastúceho dopytu po potravinách v mestských oblastiach. Čo by viedlo aj k rozvoju aktivít sieťovania pridružených k poľnohospodárstvu, vrátane faktorov rozvoja klastrov a ich uplatnenia. Tieto aktivity by mali zahŕňať činnosti zamerané na spracovanie, balenie, transport a na komplexné balenie potravín, vrátane ich marketingu a predaja. Patria k nim tieto podniky, ktoré poskytujú poľnohospodárske vstupy, ako napríklad osivá, hnojivá, náradie a stroje alebo zabezpečujú zavlažovanie a ďalšie služby. Zatiaľ čo urbanizácia predstavuje pre poľnohospodárstvo „zlatú príležitosť“, vytvára tiež výzvy pre rozsiahle tisíce malých rodinných fariem. Najziskovejšie trhy môžu spôsobovať koncentrovanie poľnohospodárskej produkcie do veľkých komerčných fariem a tvorbu potravinových reťazcov - klastrov, v ktorých dominujú veľkí spracovatelia, eliminujúce malé podniky.

Tvorba vedecko – výrobných klastrov a klasifikácia klastrov:

1. **Vertikálny výrobný reťazec.** Základom toho typu sú nadväzujúce etapy výrobného produktu.
2. **Zoskupenie prepojených odvetví.** Ide o klastre veľkého rozsahu, prekračujúce hranice jednotlivých štátov.
3. **Regionálne klastre.** Ide o zoskupenie prepojených odvetví v rámci určitého regiónu.
4. **Priemyselný obvod.** Sú chápané ako miestne koncentrácie malých a stredných firiem, ktoré sa špecializujú na jednotlivé etapy.
5. **Siete.** Špecifická forma vzťahov medzi ekonomickými partnermi, ktorá je založená na vzájomnej závislosti a na kooperácii.

Faktory rozvoja klastrov:

- Vytvorenie vedecko- výskumnej základne prostredníctvom výskumných inštitúcií.
- Presadenie podnikateľskej kultúry, image a úspešnosť daných firiem.
- Budovanie firemnej základne, blízkosť trhov.
- Schopnosť a dostupnosť kvalifikovaných pracovných síl.
- Dostupnosť a schopnosť financovania.

Prínosy klastrov:

- Klastre smerujú regióny k zvyšovaniu ekonomického rastu.
- Zvýhodnené možnosti prístupov k informáciám a verejným zdrojom.
- Úspešnosť klastrov ku konkurencieschopnosti prostredníctvom technologických znalostí, inovácií v znižovaní nákladov, v zvyšovaní špecializácie inovovanými prenosmi informácií a technológií.
- Dochádza k získavaniu nových poznatkov a dostatočnej aplikácii vo výrobných činiteľoch.
- Umožňujú efektívne prepojenie a partnerstvo s rôznymi úspešnými svetovými inštitúciami.

- Medzi hlavné činitele úspešnosti klastrov je možné zaradiť pracovné sily, rozvoj vedomostí, vnímanie potreby zákazníkov a ich inovácie s dôrazom na úspešne fungujúce regionálne klastre vo svete.

Praktický príklad:

Podnikateľ a český politik Andrej Babiš vlastní na Slovensku osem poľnohospodárskych družstiev (Okoč - Sokolec, Bátovce, Ludanice, Krupá, Horné Odbokovce, Beša, Považie, Chochoľná – Velčice). Poľnohospodárske družstvá podnikajú na severozápade a juhozápade Slovenska. Pestujú pšenicu, repku, slnečnicu, jačmeň a chovajú kravy. Väčšinu z dotácií pre družstvá tvorí takzvaná jednotná platba na plochu. Poľnohospodárska platobná agentúra podľa údajov na WCBC eviduje od družstiev aj žiadosti o takzvané projektové dotácie, ktoré sa poskytujú napríklad na nákup kombajnov, obnovu maštale či modernizáciu budov. Osem dotovaných družstiev malo v roku 2016 obrat 18 miliónov EUR. Polovica družstiev skončila v súhrnnom zisku 492 tisíc EUR, zvyšok v súhrnnej strate 508 tisíc EUR. Spoluprácu družstiev podnikajúcich na pôde je možno hodnotiť pozitívne a to z hľadiska výkonnosti klastrov a zo schopnosti a dostupnosti kvalifikovaných síl, vrátane manuálnych pracovníkov. Len polovica Babišových družstiev je v zisku. Andrej Babiš vlastní na Slovensku osem poľnohospodárskych družstiev, ktoré poberajú dotácie. Za posledné dva roky išlo o 8,5 milióna EUR.

TABUĽKA 1 Dosiahnuté výsledky hospodárenia za roky 2015 a 2016(v EUR)

PD	2015				2016			
	Tržby	Zisk	Splatná daň	Agro-dotácie	Tržby	Zisk	Splatná daň	Agro-dotácie
PD Okoč - Sokolec	3481979	62255	2880	570809	3404211	87009	2880	553207
PD Bátovce	3154878	26832	884	908464	2 998 226	-66 638	2 881	966 379
PD Ludanice	2810337	-736165	5764	610804	2 852 810	-152 712	23 890	618 898
PD Krupá	2960562	-166755	2882	705929	2827544	-281603	2882	716826
PD Horné Odbokovce	2700616	-32284	2880	540300	2537692	114569	5364	533027
PD Beša	1590766	57302	2884	504203	1611351	168969	2881	355823
PD Považie	965444	71873	23666	0	1046645	4206	40752	222113
Roľnícke družstvo podielnikov Chochoľná - Velčice	1113028	-964402	2880	360244	930863	117059	2880	346420

Poznámky: PD – poľnohospodárske družstvo; Splatná daň predstavuje daň zaplatenú podnikom v danom roku.

Literatúra

- [1] SKOKAN, K.2004 *Konkurencieschopnosť, inovace a klastry v regionálnom rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004, 160 s., ISBN 80-7329-059-6.
- [2] TEJ, J. *Diferenciácia klastrov podľa dimenzii. Rozvoj inovatívnych prístupov v oblasti technológie v regióne Prešov*. Buletin č. 3
- [3] UBREŽIOVÁ, I. a kol.2012. *Manažment*. In Knižná publikácia. Nitra: SPU v Nitre, 2012, 219 s., ISBN 978-80-552-0770-4.
- [4] VALČEK, A. 2017.*SME Spravodajstvo* 3, 7. augusta 2017.
- [5] Roľnícke noviny – Kľúč k ekonomickému rastu. 18.10.2017.

Identifikácia úverového rizika pre malé a stredné podniky v bankovo-úverových obchodoch

Silvia LENČEŠOVÁ – Mária ŠAJBIDOROVÁ*

Identification of credit risk for small and medium sized enterprises in bank-credit transactions

Abstract

In the scientific paper, we described the general characteristics of credit risk and its components. We focused on comparing the total volume of loans by selected banks, the volume of loans provided to small and medium sized enterprises and their share in the total loan volume of the bank. We also pay attention to the development of the volume and share of failed loans for small and medium sized enterprises in individual selected commercial banks. Finally, we focused on a specific way of identifying credit risk for small and medium sized enterprises in the Všeobecná úverová banka, a.s.

Keywords: *risk, credit risk, small and medium enterprises, failed loans, commercial banks*

JEL Classification: G21, G32

Úvod

Cieľom tohto príspevku je poukázať na úverové riziko vo väzbe na malé a stredné podniky v bankovo úverových obchodoch. Úverové riziko predstavuje riziko, že klient nedodrží podmienky v zmluvnom vzťahu a banke tým vznikne strata.

Úspešné zvládnutie je pre každú banku jedným z najsledovanejších cieľov, pretože poskytovanie úverov predstavuje podstatnú časť aktívnych obchodov banky a má priamy vplyv na hospodársky výsledok banky. To znamená, že riadenie úverového rizika má v banke nezastupiteľné miesto a je pre banku nevyhnutné úverové riziko dokázať identifikovať, správne riadiť, spoľahlivo merať či už prostredníctvom finančných alebo nefinančných analýz a úspešne ho znižovať v priebehu celého úverového procesu.

Zvládnutie úverového rizika ako takého predstavuje nielen pre banku ako inštitúciu, ale aj pre celý bankový a finančný trh existenčný problém, pretože od toho závisí nielen výsledok hospodárenia banky, ale v konečnom dôsledku aj stabilita celého bankového systému a v nadväznosti aj stabilita celého finančného trhu. Z tohto dôvodu je dôležité sledovať úverové riziko nielen na úrovni jednotlivých bánk, ale aj na úrovni národného hospodárstva a vyhodnocovať postupný vývoj jednotlivých ukazovateľov.

*Ing. Silvia Lenčేశová, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: lencesova.silvia@gmail.com
doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: maria.sajbidorova@uniag.sk

V príspevku sme sa zamerali iba vyslovene na úverové riziko týkajúce sa malých a stredných podnikov. Tento segment klientov má v bankách významné zastúpenie a aj preto sme chceli zhodnotiť vývoj jednotlivých ukazovateľov za sledované časové obdobie.

1 Charakteristika úverového rizika

Riziko možno charakterizovať vo všeobecnosti ako prirodzenú súčasť každého ľudského snaženia. Od momentu, kedy ráno vstaneme, šoférujeme alebo cestujeme verejnou dopravou do práce, či do školy, až do momentu kým sa vrátíme späť do postele a možno aj neskôr, sme vystavení rizikám rôznych stupňov. Štúdiu rizika robí fascinujúcou fakt, že existujú riziká, ktoré nie sú dobrovoľné, ale na druhej strane sú riziká, ktoré vyhľadávame pre naše vlastné potešenie, napr. rýchla jazda na diaľnici alebo hazardné hry. Niektoré z týchto rizík sa môžu zdať triviálne, no niektoré ovplyvnia náš život v značnej miere. (Damodaran, 2007)

Je nevyhnutné chápať rozdiel medzi rizikom a neistotou. Neistota sa dá definovať ako neurčitosť, náhodnosť podmienok, pôsobenia alebo výsledky istých javov či procesov. Riziko je potom taká neistota, pri ktorej je podnik schopný kvantifikovať možnosť (pravdepodobnosť) odklonu skutočných podmienok, pôsobenia alebo výsledkov od očakávaných hodnôt. Tento odklon môže byť pozitívny alebo negatívny. Kvantifikácia rizika sa uskutočňuje najčastejšie pomocou matematicko-štatistických metód. (Šebo, 2014)

Bankovníctvo je samo o sebe špecifické podnikateľské odvetvie. Okrem bežných podnikateľských rizík je vystavené aj špecifickým rizikám typickým pre bankové podnikanie. Základným činiteľom najvýraznejšie ovplyvňujúcim hospodárenie komerčných bánk je faktor rizika. Riziko v tomto prípade predstavuje pravdepodobnosť, že nebudú dosiahnuté plánované hodnoty vopred zvolených ukazovateľov. Potom úlohou manažmentu banky je stanovenie rizikových preferencií. To znamená stanovenie miery rizika, ktoré je banka ochotná podstúpiť. Zároveň platí, že banka nemôže byť rentabilná bez podstúpenia rizika. (Serenčéš, 2011)

Úverové riziko je posudzované ako najdôležitejší typ rizika. Jeho zvládnutie je pre banku jedným z najsledovanejších cieľov, lebo poskytovanie úverov predstavuje podstatnú časť aktívnych obchodov banky. Riadenie úverového rizika má teda vplyv na celkový úspech alebo neúspech banky. V podstate sa jedná o riziko, že jedna zmluvná strana nedodrží podmienky úverového vzťahu a spôsobí tým stratu druhej strane. Úverové riziko sa skladá z dvoch zložiek (Jílek, 2000):

- Z rizika nesplatenia záväzku druhou stranou – predstavuje pravdepodobnosť nesplnenia záväzku dlžníkom a teda pravdepodobnosť, že banke vznikne strata. Samotné riziko pozostáva z dvoch rizík a to:

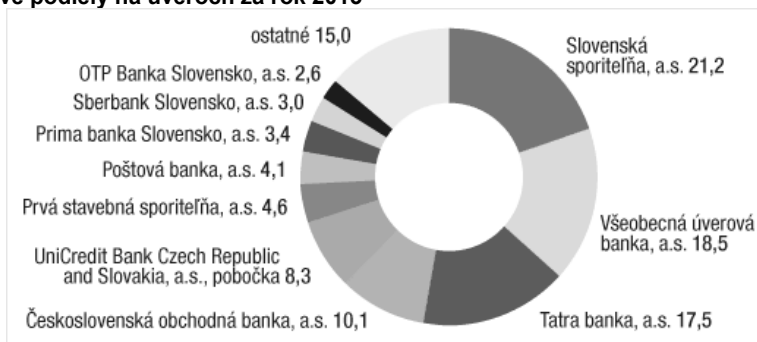
- Riziko zákazníka – je dané pravdepodobnosťou, že klient nebude schopný alebo ochotný splatiť svoj záväzok.
 - Riziko krajiny – je dané pravdepodobnosťou, že všetci klienti banky z danej krajiny nebudú schopní splácať svoje záväzky.
- Z inherentného rizika produktu – vyjadruje výšku straty, ktorá banke vznikne v dôsledku nesplatenia úveru druhou stranou. Pozostáva z dvoch rizík:
- Riziko istiny a úrokov.
 - Riziko náhradného obchodu.

Úverové riziko je prítomné počas celého úverového procesu. Samotný úverový proces sa začína žiadosťou klienta o úver. Priebeh úverového postupu je štruktúrovaný a obsahuje množstvo čiastočných postupov, ktoré vedú k ukončeniu celého procesu splnením platobných podmienok. (Polouček, 2006)

2 Komparácia úverov pre malé a stredné podniky vo vybraných bankách

Na dosiahnutie stanoveného cieľa tejto práce sme si vybrali tri komerčné banky na Slovensku, ktoré budeme skúmať v súvislosti s úverovým rizikom vo väzbe na malé a stredné podniky. Rozhodli sme sa pre najväčšie tri banky na Slovensku z celkového počtu 26 bánk, ktoré majú najväčší podiel na trhu úverov za rok 2015. Aktuálnejší údaj ohľadom trhových podielov nie je dostupný či zverejnený. Rozdelenie podielov na trhu úverov sa nachádza na grafe 1. Najväčší podiel mala v roku 2015 na trhu Slovenská sporiteľňa s podielom 21,2%. Druhý najväčší podiel mala Všeobecná úverová banka s 18,5% a tretí najväčší podiel na trhu úverov mala Tatra banka s podielom 17,5%.

Graf 1 Trhové podiely na úveroch za rok 2015

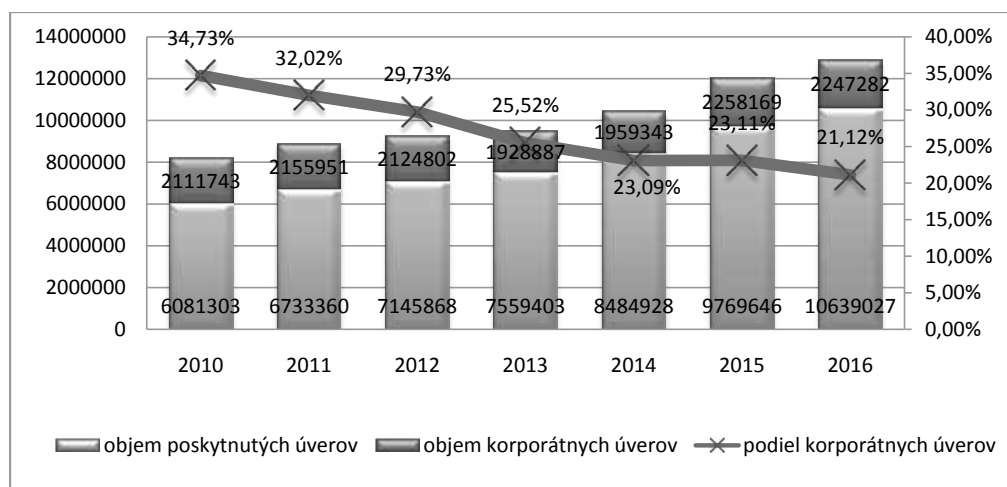


Zdroj: Trend Analyses

Slovenská sporiteľňa (ďalej len SLSP) je s viac ako 2,3 milióna klientov a 21,2% podielom na trhu najväčšou komerčnou bankou pôsobiace na Slovensku. Celkový objem poskytnutých úverov v SLSP každoročne narastá a za rok 2016 dokonca prekonal hranicu 10 miliárd Eur. Vývoj celkového objemu poskytnutých úverov, z toho objem korporátnych úverov a ich podiel v SLSP je zobrazený v grafe 2, kde sú údaje v tisícoch EUR. SLSP v roku 2016 potvrdila svoje významné postavenie vo

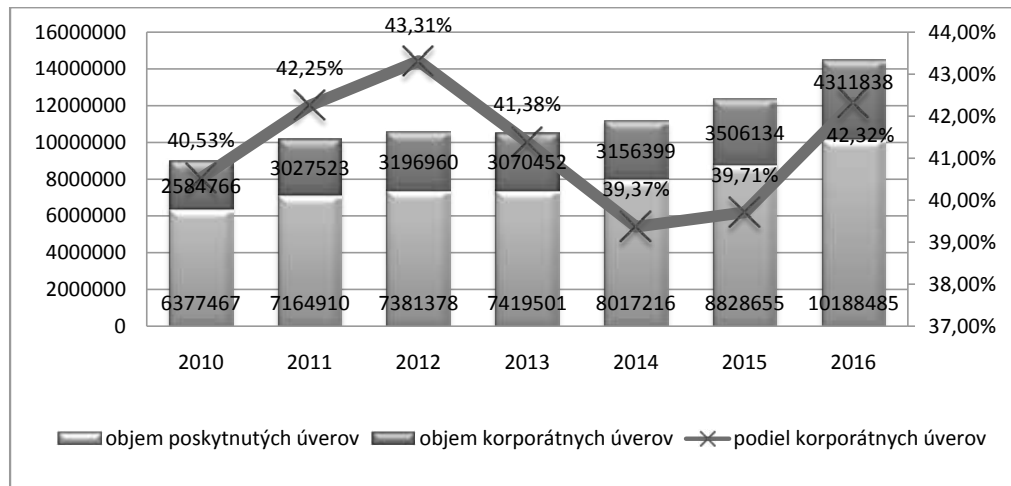
financovaní firemného sektora aj napriek silnému konkurenčnému tlaku. Ako môžeme vidieť aj na grafe 2 v segmente malých a stredných podnikov - udržiava každým rokom približne rovnakú výšku poskytnutých úverov. Súčasne sa vysokým tempom medziročne zvyšuje celkový objem poskytnutých úverov, na čom majú podiel najmä úvery poskytnuté domácnostiam. V konečnom dôsledku môžeme vidieť klesajúci trend v krivke zobrazujúcej podiel poskytnutých korporátnych úverov na celkovom objeme poskytnutých úverov. Starostlivosť o segment malé a stredné podniky v SLSP zabezpečuje osem firemných centier zastúpených v každom kraji Slovenskej republiky. K plneniu firemnej stratégie „Byť bankou prvej voľby pre firemných klientov“ prispel okrem viacerých úspešne zrealizovaných interných projektov aj aktívny prístup v oblasti obchodu. Vyústilo to najmä do zvýšenia počtu aktívnych klientov banky s následným pozitívnym vplyvom na medziročný rast výnosov z úverov, vkladom, ale aj transakčného bankovníctva.

Graf 2 Celkový objem poskytnutých úverov, z toho objem korporátnych úverov a ich podiel v Slovenskej sporiteľni



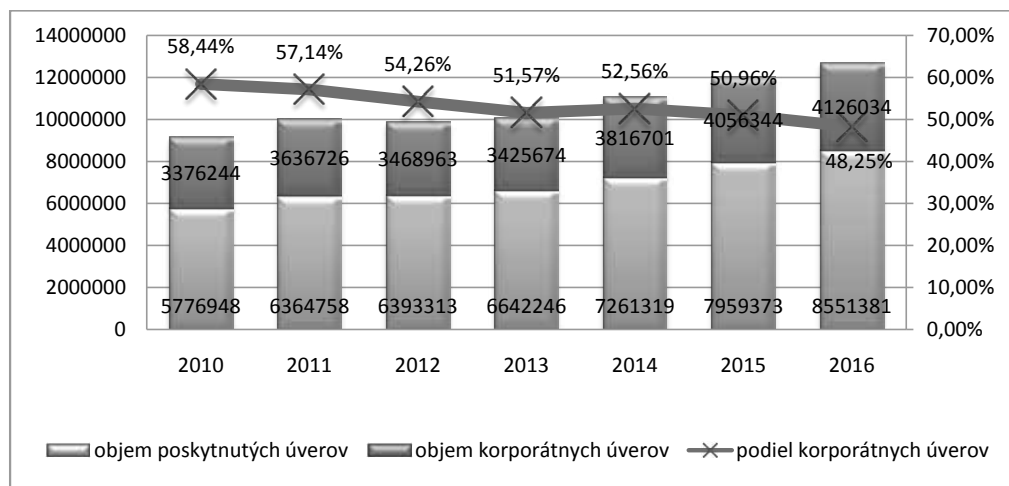
Zdroj: Výročné správy SLSP za roky 2010-2016, vlastné spracovanie

Všeobecná úverová banka (ďalej len VÚB) je druhou najväčšou bankou na Slovensku s 18,5% podielom na trhu a má 1,2 milióna klientov. Celkový objem poskytnutých úverov aj vo VÚB každoročne narastal a rovnako ako v SLSP po prvýkrát v roku 2016 prekročil hranicu 10 miliárd EUR. Celkový objem poskytnutých úverov, z toho objem korporátnych úverov a ich podiel vo VÚB môžeme sledovať na grafe 3, kde údaje sú vyjadrené v tisícoch EUR. Ako môžeme vidieť, objem úverov poskytnutých podnikateľom rovnako každoročne narastal (s výnimkou v roku 2013, kedy došlo k miernemu poklesu) a ich podiel na celkovom objeme úverov sa pohybuje na hladine okolo 40%, čo je v percentuálnom vyjadrení takmer o polovicu viac, ako je podiel týchto úverov v SLSP. VÚB má po celom Slovensku zriadených 32 firemných pobočiek, ktoré sa starajú vyslovene iba o firemných klientov. VÚB patrí aj v segmente malých a stredných podnikateľov medzi lídrov na trhu.

Graf 3 Celkový objem poskytnutých úverov, z toho objem korporátnych úverov a ich podiel vo Všeobecnej úverovej banke

Zdroj: Výročné správy VÚB za roky 2010-2016, vlastné spracovanie

Tatra banka (ďalej len TB) je treťou najväčšou komerčnou bankou na Slovensku s viac ako 700 tisíc klientmi a 17,5% podielom na trhu. Celkový objem poskytnutých úverov aj v TB každoročne narastá, čo súhlasí s celkovým trendom, ktorý sa nachádza na slovenskom bankovom trhu. Celkový objem poskytnutých úverov, z toho objem korporátnych úverov a ich podiel v TB je vyobrazený na grafe 4, kde údaje sú vyjadrené v tisícoch EUR. Rovnako ako vo VÚB, aj v TB každoročne narastá objem úverov poskytnutých firmám s jedinou výnimkou v roku 2012 kedy došlo k miernemu poklesu tohto objemu. Ako môžeme vidieť na grafe 3, TB má najvyšší podiel korporátnych úverov z troch sledovaných bánk a do roku 2015 predstavoval tento podiel viac ako polovicu z celkového objemu poskytnutých úverov. Toto potvrdzuje fakt, že TB patrí dlhodobo k lídrom v oblasti korporátneho financovania na slovenskom bankovom trhu. Za rok 2016 opäť potvrdila prvenstvo a jej podiel na financovaní firemných klientov dosiahol takmer 22%. Prieskumy potvrdzujú, že TB patrí medzi banky, ktoré si úspešní podnikatelia a firmy najčastejšie vyberajú za svojho partnera na firemné bankovníctvo. TB má na celom Slovensku zriadených 16 firemných centier.

Graf 4 Celkový objem poskytnutých úverov, z toho objem korporátnych úverov a ich podiel v Tatra banke, a. s.

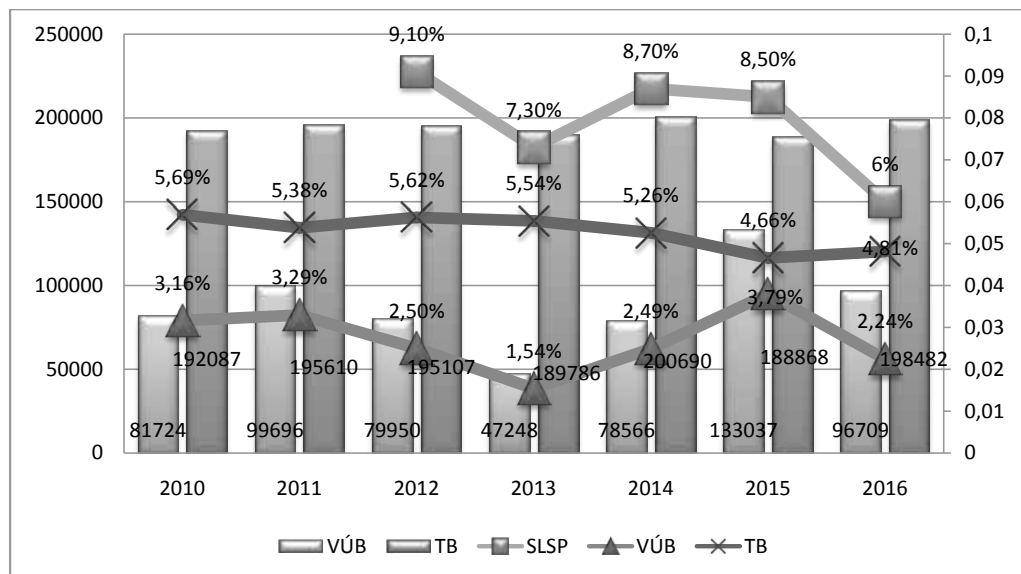
Zdroj: Výročné správy TB za roky 2010-2016, vlastné spracovanie

3 Vývoj objemu a podielu zlyhaných úverov pre malé a stredné podniky vo vybraných bankách

Vývoj objemu a podielu zlyhaných korporátnych úverov všetkých troch bánk je vyobrazený na grafe 5 vyjadrených v tisícoch EUR. Z hľadiska metodiky vykazovania v SLSP nie sú údaje SLSP porovnateľné so zvyšnými dvoma bankami, pretože SLSP vykazuje zlyhané úvery vyjadrené v počte kusov a ostatné dve banky ich vykazujú v objeme EUR. Z tohto dôvodu môžeme relevantne porovnať iba VÚB s TB. Samozrejme aj samotná definícia zlyhaných úverov sa v jednotlivých bankách mierne odlišuje, ale odhliadnuc od toho, môžeme na obrázku vidieť, že VÚB má počas celého sledovaného obdobia nižší podiel zlyhaných úverov ako TB.

Celkový trend podielu zlyhaných úverov vo všetkých bankách môžeme zhodnotiť ako klesajúci. V SLSP zaznamenávame nárast v roku 2014, avšak v tomto roku banka zmenila metodiku vykazovania zlyhaných úverov. Nová metodika spočívala v tom, že banka prešla z produktového na konzervatívnejší klientský prístup. Od produktového sa odlišuje v tom, že ak má klient len jeden úverový produkt v omeškaní nad 90 dní, prípadne vykazuje iný znak zlyhania, tak sa ako zlyhané vykazujú všetky jeho úvery, aj tie, ktoré riadne spláca. Táto zmena ale nemala vplyv v konečnom dôsledku na ziskovosť banky, na kvalitu úverového portfólia a nebolo ani nutné vytvárať žiadne dodatočné opravné položky. SLSP neuvádza údaje týkajúce sa podielu zlyhaných korporátnych úverov za roky 2010 a 2011.

V prípade VÚB môžeme na grafe vidieť kolísavý priebeh objemu zlyhaných korporátnych úverov, kde svoje maximum dosiahla v roku 2015 a minimum, teda najnižší objem zlyhaných úverov v roku 2013. Na druhej strane TB má objem zlyhaných korporátnych úverov každoročne na relatívne rovnakej hladine. To isté sa týka aj podielu zlyhaných korporátnych úverov. Najnižšiu hodnotu dosiahla VÚB v roku 2013 a to konkrétne 1,54%.

Graf 5 Objem zlyhaných korporátnych úverov a ich podiel na celkových zlyhaných úverov v jednotlivých skúmaných bankách

Zdroj: Výročné správy SLSP, VÚB, TB za roky 2010-2016, vlastné spracovanie

5 Identifikácia úverového rizika vo Všeobecnej úverovej banke, a.s.

VÚB vyvinula rôzne ratingové modely, ktoré umožňujú analytickú kontrolu kvality úverov. Interný ratingový úverový model pre malé a stredné podniky bol vytvorený použitím dát VÚB prostredníctvom logistickej regresie. Tento model pozostáva z nasledovných modulov:

- aplikačný rating – skladá sa z ratingu pozostávajúceho zo soft informácií, zahŕňajúcich základnú charakteristiku hospodárskeho subjektu a finančného ratingu, ktorý pozostáva z analýzy finančného profilu subjektu pričom sa ďalej rozlišuje jednoduché a podvojné účtovníctvo.
- behaviorálny rating – pokrýva správanie sa klienta vo vzťahu k jeho účtom a úverom.
- behaviorálny transakčný rating – používa sa miesto behaviorálneho ratingu, v prípade ak ho klient nemá, ale má aspoň dostatočne dlho bežný účet.
- vypočítaný rating – je vopred vypočítaný. Je výsledkom integrácie medzi aplikačným a behaviorálnym (respektíve behaviorálnym transakčným) score.
- finálny rating – konečný rating po uplatnení zásad týkajúcich sa možnosti prepisovania a/alebo znaleckého posudku.

Prehľad stupňov interných ratingov VÚB platných pre korporátne expozície je nasledovný:

- I1-I4 = Veľmi nízky – dobrá kvalita aktív, stabilná činnosť, intenzívne prenikanie na trh, osvedčené výrazné manažérske zručnosti, široká kapacita krytia dlhu.

- I5-I6 = Nízky – uspokojivá kvalita aktív, dobre nastavená platobná schopnosť, kapitálová štruktúra a zloženie dlhu, priemerné prenikanie na trh a manažérske kvality, nadpriemerná kapacita krytia dlhu.
- M1-M2 = Nižší – stredný - prijateľná kvalita dostupných aktív, s nezanedbateľným stupňom rizika, vyvážená platobná schopnosť, kapitálová štruktúra a zloženie dlhu, s miernym prebytkom likvidity, slabšia kapacita krytia dlhu.
- M3-M4 = Stredný – prijateľná kvalita dostupných aktív, so značným stupňom rizika, citlivé marže v priebehu času, nízka úroveň likvidity, kapitálová štruktúra a zloženie dlhu poukazujú na zhoršujúce sa signály, krátkodobé rozpätie pokrytia dlhu.
- R1-R2 = Vyšší – stredný – stále akceptovateľná kvalita aktív, s problémovou likviditou, vysoký stupeň zadlženosti, nízka penetrácia na trh a udržanie postavenia, slabé manažérske zručnosti, marže a konkurencieschopnosť sú pod tlakom.
- R3-R4 = Vysoký – rovnaké rizikové črty platné pre expozíciu R1-R3 plus očividné ťažkosti a problém s riadením dlhu.
- D = Default – default alebo zlyhanie nastane vtedy, ak nastane aspoň jedna z dvoch nasledujúcich situácií: dlžník je v omeškaní v súvislosti s plnením svojím rozsahom významného záväzku voči banke (prípadne materskej alebo dcérskej spoločnosti) viac ako 90 dní a/alebo banka usúdi, že dlžník si pravdepodobne neplní svoj záväzok voči bankovej skupine bez toho, aby došla napríklad k realizácii zabezpečenia.

Záver

Ako prvé, bolo nevyhnutné si uvedomiť, že riziko sa nachádza všade okolo nás a nielen v podnikaní, či konkrétne len v bankovom podnikaní. Významný je rozdiel medzi definíciou rizika a neistoty, pričom neistota je nejaká náhodnosť pôsobenia určitých javov či procesov a riziko je takou neistotou, kedy sme schopní stanoviť pravdepodobnosť odklonu dosiahnutých skutočností od očakávaných výsledkov. V bankovom sektore sa vyskytujú špecifické riziká tomuto sektoru typické.

Najdôležitejším bankovým rizikom je úverové riziko. Často sa nazýva aj kreditné riziko a predstavuje riziko, že podmienky zmluvného vzťahu nebudú klientom dodržané, a tak vznikne banke strata. Úspešné zvládnutie riadenia úverového rizika má pre každú banku enormný význam, pretože toto riziko priamo vyplýva z jednej zo základných bankových činností a to je poskytovanie úverov. Poskytovanie úverov predstavuje významnú časť aktívnych obchodov banky a má priamy vplyv na jej výsledok hospodárenia a na konkurencieschopnosť.

Cieľom tohto príspevku bolo poukázať na úverové riziko vo väzbe na malé a stredné podniky v bankovo úverových obchodoch. Na dosiahnutie stanoveného cieľa sme si vybrali tri komerčné banky na Slovensku, ktoré sme skúmali v súvislosti s úverovým rizikom vo väzbe na malé a stredné podniky. Rozhodli sme sa pre najväčšie tri banky na Slovensku z celkového počtu 26 bánk, ktoré majú najväčší podiel na trhu úverov za rok 2015.

Celkový objem poskytnutých úverov v roku 2016 prekročil hranicu 10 miliárd EUR v dvoch bankách, a to konkrétne v SLSP a VÚB. V dvoch bankách sa podiel poskytnutých úverov pre malé a stredné podniky mierne znižuje (čo je spôsobené enormným nárastom úverov pre domácnosti) a len vo VÚB sa tento podiel posledné tri roky zvyšuje. No celkovo najvyšší podiel korporátnych úverov za celé sledované obdobie mala TB. Toto potvrdzuje fakt, že TB patrí dlhodobo k lídrom v oblasti korporátneho financovania na slovenskom bankovom trhu a za rok 2016 opäť potvrdila prvenstvo a jej podiel na financovaní firemných klientov dosiahol takmer 22%.

Z hľadiska metodiky vykazovania v SLSP nie sú údaje SLSP porovnateľné so zvyšnými dvoma bankami, pretože SLSP vykazuje zlyhané úvery vyjadrené v počte kusov a ostatné dve banky ich vykazujú v objeme EUR. Z tohto dôvodu môžeme relevantne porovnať iba VÚB s TB. Celkový trend podielu zlyhaných úverov vo všetkých bankách môžeme zhodnotiť ako klesajúci. V prípade VÚB môžeme na grafe vidieť kolísavý priebeh objemu zlyhaných korporátnych úverov. Na druhej strane TB má objem zlyhaných korporátnych úverov každoročne na relatívne rovnakej hladine.

VÚB vyvinula rôzne ratingové modely, ktoré umožňujú analytickú kontrolu kvality úverov. Interný ratingový úverový model pre malé a stredné podniky bol vytvorený použitím dát VÚB prostredníctvom logistickej regresie. Tento ratingový model sa skladá z viacerých modulov, na základe ktorých banka dospeje k výslednému ratingu klienta zo segmentu malých a stredných podnikov a určí konkrétny ratingový stupeň takéhoto klienta.

Z uskutočnených vzájomných porovnaní usudzujeme, že všetky tri skúmané banky venujú maximálnu pozornosť identifikácii, riadeniu a znižovaniu úverového rizika vo väzbe na malé a stredné podniky a v nastavenom trende budú s vysokou pravdepodobnosťou pokračovať aj v budúcnosti.

Literatúra

- [1] DAMODARAN, A. 2007. *Strategic risk taking: a framework for risk management*. USA, 2007, 365 s. ISBN 978-0-13-199048-7.
- [2] JÍLEK, J. 2000. *Finanční rizika*. Praha: Grada Publishing, 2000, 635 s. ISBN 80-7169-579-3.
- [3] SERENČEŠ, P. 2011. *Bankové operácie*. Nitra: SPU v Nitre, 2011, 288 s. ISBN 978-80-552-0602-8.
- [4] ŠEBO, A. 2014. *Podnikové financie*. Nitra: SPU v Nitre, 2014, 178 s. ISBN 978-80-552-1148-0.
- [5] POLOUČEK, S. 2006. *Bankovníctví*. 1.vydanie. Praha: C.H.Beck, 2006, 716 s. ISBN 80-717-9462-7.
- [6] www.slsp.sk
- [7] www.tb.sk
- [8] www.vub.sk

Špecifiká kontroľingu v podmienkach malých a stredných podnikov na Slovensku¹

Michal LEVICKÝ - Monika HUDÁKOVÁ - Zdenko STACHO - Katarína STACHOVÁ*

Specification of controlling in conditions of small and medium enterprises in Slovakia

Abstract

The paper deals with selected issues controlling as a modern tool of enterprise management in the SME segment. After introducing a general definition of control, we will address issues of organizational integration of controlling and its concepts and objectives in view of the specificities of small and medium-sized enterprises. The problem encountered by SMEs is that most of the control concepts are designed primarily for the needs of large enterprises and many of them are not applicable to SME.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, controlling, cost accounting*

JEL Classification: M21, G39

Úvod

Prečo sa neplní plán zisku? Finančný riaditeľ zastáva názor, že výrobná kapacita podniku sa nevyužíva efektívne. Riaditeľ výroby obhajuje prestoje zlým riadením dodávok materiálu. Hlavný nákupca zas tvrdí, že u neho problém nebol, nedostatky vznikali pri spracovaní objednávok a logistike. Uvedený príklad poukazuje na dôvod, prečo by podnik potreboval kontroľing. Vhodne zostavený a starostlivo implementovaný totiž poskytuje to najdôležitejšie pre manažérske rozhodovanie – prehľadné, objektívne a aktuálne informácie. Metódy podnikovej ekonomiky a finančnej analýzy sa však sústreďujú predovšetkým na potreby veľkých podnikov a mnohé z nich nie sú pre malé a stredné podniky použiteľné. Paradoxne, známe je, že mnohé štúdie a dokumenty upozorňujú na dôležitosť malých a stredných podnikov pri formovaní národného hospodárstva, nakoľko zohrávajú významnú úlohu napríklad pri zamestnanosti v regiónoch. Bez ohľadu na veľkosť podniku je však dôležitosť zabezpečenia manažmentu správnymi informáciami nevyvrátiteľná. Z uvedeného dôvodu je potrebné poznať špecifiká malých a stredných podnikov vo vzťahu k zabezpečeniu fungovania podnikového kontroľingu, ktorého nástroje musia byť prispôbené ich charakteristickej štruktúre.

1 Vývoj a definícia kontroľingu ako nástroja riadenia podniku

¹Príspevok je publikovaný v rámci výskumného projektu IGA 2/2017 „Využitie výsledkov finančnej analýzy pri plnení informačnej funkcie vnútropodnikového kontroľingu“.

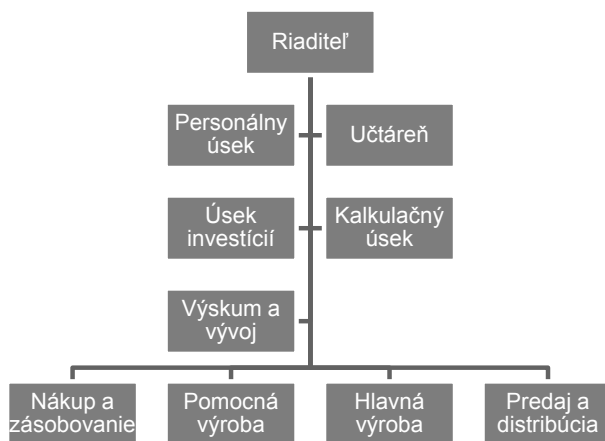
*Ing. Michal Levický, PhD., Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonomie a manažmentu, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.levicky@vsemvs.sk
prof.h.c. doc. Ing. Monika Hudáková, PhD. MBA, Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonomie a manažmentu, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: monika.hudakova@vsemvs.sk

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD., Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonomie a manažmentu, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk
doc. Ing. Katarína Stachová, PhD., Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonomie a manažmentu, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

Počiatky kontroľingu siahajú do druhej polovice 19. storočia a spájajú sa s masívnym rozvojom priemyslu na území USA. V tej dobe dochádzalo k rozširovaniu železničnej dopravy, ktorá bola motorom hospodárskeho rastu. Ako problém sa začalo v železničných dopravných spoločnostiach javiť to, že na mnohých staniciach v krajine vznikalo veľké množstvo peňažných platieb, o ktorých chýbal prehľad. Vznikla teda potreba vyvinúť systém evidencie platieb a zostavovať o nich stručné reporty. Pozícia kontroléra bola historicky prvýkrát zavedená v roku 1982 v spoločnosti General Electric Company. Najväčší rozvoj zaznamenal kontroľing od roku 1926, ktorý bol počiatkom Veľkej hospodárskej krízy. V tomto období sa viac ako kedykoľvek predtým podniky v záujme zachovania existencie zaoberali zvyšovaním efektívnosti svojej činnosti a to aj prostredníctvom rôznych nástrojov kontroľingu. Z uvedeného je zrejmé, že podobne ako aj v iných oblastiach aj pri kontroľingu platí, že v USA sa uplatňoval takzvaný pragmatický prístup, a teda kontroľing sa rozvíjal predovšetkým v podnikovej praxi. Do Európy sa kontroľing ako systém riadenia dostal až po druhej svetovej vojne a to s podnikmi, ktoré boli v majetkovom vzťahu s podnikmi z USA. Súčasne s rozmachom kontroľingu v európskych podnikoch sa začala rozvíjať i teória kontroľingu, ktorej kolískou boli germánske krajiny na čele s Nemeckom. Od tohto obdobia sa teória kontroľingu rozvíjala až do súčasnosti, kedy do popredia vystupuje takzvaný systémový prístup a koordinačné poňatie kontroľingu.[4]

V našich podmienkach sa s kontroľingom v podnikovej praxi môžeme stretnúť až po roku 1989. Do tejto doby sa samozrejme v podnikoch na našom území uplatňovali nástroje, ktoré sú typické pre dnešné chápanie kontroľingu, avšak kontroľing ako samostatný systém na podporu riadenia neexistoval. Ako príklad na obrázku 1 znázorňujeme organizačnú štruktúru podniku Baťa, a.s. Zlín z roku 1937. Výkon súčasnej funkcie kontroľingu v nej reprezentuje oddelenie kalkulácií, ktoré bolo podriadené riaditeľovi spoločnosti.

Obr. 1 Organizačná štruktúra podniku Baťa z roku 1937



Zdroj:[4]

V teórii neexistuje všeobecne platná, uznaná definícia pojmu kontroľing. Pojem kontroľing sa prekladá do slovenčiny z anglického pojmu controlling. Výraz má z hľadiska etymológie viacero

významov. Za najvhodnejší považujeme význam v zmysle „mať pod kontrolou“, čiže mať nad všetkým, čo sa v podniku deje, prehľad. Veľmi často sa pojem kontroľing nesprávne považuje za synonymum pojmu kontrola. Kontrola je však súčasťou kontroľingu. V kontexte uvedeného zo všetkých definícií uvádzame nasledovnú:

Kontroľing predstavuje integračný nástroj riadenia, ktorý podporuje rozhodovanie podnikového vedenia a radiaciach pracovníkov. Základom kontroľingu je dobre fungujúci informačný systém, kopírujúci cieľavedome postavené vnútropodnikové účtovníctvo [2].

Podnikový kontroľing možno z hľadiska dimenzie času klasifikovať na strategický a operatívny (obr. 2). Strategický kontroľing má strednodobý až dlhodobý charakter a orientuje sa na budúcnosť. Pojmy náklady a výnosy, ktoré sú ťažko predikovateľné, nahrádzajú pojmy hrozby a príležitosti. Jeho zameranie je predovšetkým externé. Operatívny kontroľing je orientovaný predovšetkým na súčasnosť. Vychádza z aktuálnych možností podniku a orientuje sa predovšetkým do jeho vnútra. V rámci tohto prístupu ku klasifikácii kontroľingu sa operatívny kontroľing ďalej delí na [3]:

- vnútropodnikový kontroľing – je zameraný na riadenie nákladov, výnosov a zisku;
- finančný kontroľing – je chápaný ako riadenie peňažných tokov navonok (otázka likvidity);
- investičný kontroľing – je zameraný na posudzovanie investičných možností.

2 Špecifiká malých a stredných podnikov vo vzťahu ku kontroľingu

Špecifiká kategórie malých a stredných podnikov predstavujú pri tvorbe kontroľingového systému podstatné kontextové faktory. Podniková ekonomika sa štandardne orientuje na vývoj a potreby veľkých podnikov. Slovenské, ale aj európske hospodárstvo, sú však značne formované malými a strednými podnikovými štruktúrami. Po bližšej analýze môžeme dospieť k záveru, že nie všetky podnikovo hospodárske teórie, nástroje a metódy sú priamo použiteľné v malých a stredných podnikoch. Aby kontroľingový systém na úrovni týchto podnikov fungoval správne, musia byť jeho koncepcie a nástroje špecifikám malých a stredných podnikov prispôsobené. [1]

Tab. 1 Špecifiká malých a stredných podnikov vo vzťahu ku kontroľingu

Špecifiká malých a stredných podnikov		Vplyv špecifik na kontroľingový systém
Organizácia a manažment	- vlastník – podnikateľ - preťaženie manažmentu - málo delegácie - nie sú problémy s koordináciou - nevytvárajú sa oddelenia - hromadenie funkcií - nízky stupeň formalizácie - organizácia orientovaná na osobnosti - patriarchálne vedenie - menší význam dosiahnutia zisku - silná závislosť od investorov	Štandardne neexistuje funkcia kontroléra. Úlohy súvisiace s výkonom kontroľingu preberajú tí zamestnanci, ktorí majú na to najlepšie predpoklady. V mnohých prípadoch je zabezpečenie kontroľingu úlohou vrcholového manažéra (často vlastník).

Plánovanie, riadenie a kontrola	- nízka úroveň znalostí riadenia podniku - slabá informačná základňa - nízka úroveň poznania okolia - málo vyvinuté plánovanie - v popredí je improvizácia - málo podrobné kalkulácie	Formálne plánovanie a kontrola získavajú prostredníctvom kontroľingu na význame, nemali by ale potlačovať flexibilitu a pripravenosť k improvizácii, ale naopak, podporovať ich.
---------------------------------	--	--

Zdroj: vlastné spracovanie na základe [1]

V tabuľke 1 môžeme vidieť špecifiká malých a stredných podnikov v oblasti organizácie a v oblasti plánovania a kontroly a pôsobenie uvedených špecifik na podnikový kontroľing.

Z hľadiska faktorov v oblasti organizácie a manažmentu je pre malé a stredné podniky typické preťaženie manažmentu, ktoré súvisí s tým, že štandardne v podniku neexistujú manažéri pre jednotlivé funkčné oblasti, ale ich úlohy plní jeden manažér, ktorý veľmi často stojí i v roli majiteľa a podnikateľa. S uvedenou skutočnosťou sa spája i nízka miera delegovania a často neexistujúce problémy s koordináciou. Z uvedeného vyplýva, že koordinačná funkcia kontroľingu, ktorá tvorí základ teórie kontroľingu, ide v malých a stredných podnikoch do úzadia. Komunikácia medzi malým počtom vedúcich pracovníkov je totiž lepšia, ako vo veľkých podnikoch. Z organizačného hľadiska preberá úlohy spojené s výkonom kontroľingu zamestnanec, ktorý má pre ich výkon najlepšie predpoklady. V prípade, ak sa z pohľadu organizačnej štruktúry jedná o malý podnik, veľmi často výkon funkcií kontroľingu preberá vrcholový manažér (vlastník).

Z hľadiska zabezpečenia informačnej potreby pre potrebu plánovania, riadenia a kontroly má subjekt rozhodovania k dispozícii slabú vnútropodnikovú ako i mimopodnikovú informačnú základňu.

Pre riadenie v malých a stredných podnikoch je typická nízka úroveň znalostí riadenia podniku, riadenie býva často náhodné, nekoordinované a chaotické a je pre neho typická vysoká miera improvizácie. Vzhľadom na uvedené by kontroľingový systém malého a stredného podniku mal obsahovať jednoduché nástroje nevyžadujúce hlboké znalosti z podnikovo hospodárskej náuky. Do popredia v tomto prípade ide informačná funkcia kontroľingu, nakoľko napriek značnej miere improvizácie nie je možné bez informácií zabezpečiť formálne plánovanie a kontrolu.

3 Koncepcia kontroľingu malých a stredných podnikoch

O tom, kde je miesto kontroléra v podniku, neexistuje všeobecný konsenzus. Pri začlenení kontroľingu do organizačnej štruktúry je potrebné rozhodnúť, či je potrebné vytvorenie samostatného organizačného útvaru, alebo bude kontroľingová činnosť vykonávať iné oddelenie. Všeobecne platí, že v malých a stredných podnikoch je nutné potrebu útvaru kontroľingu zväžiť. Aby bol kontroľingový systém v podniku účinný, mali by byť v kontexte s jeho organizáciou splnené určité predpoklady:

- kontrolér musí mať možnosť vykonávať svoje úlohy **nezávisle**,
- kontrolér musí mať **prístup k vedeniu** a mať s ním kontakt,
- z dôvodu plnenia pridelených funkcií musí byť kontrolér vybavený nevyhnutnou **právomocou**.

Tabuľka 2 uvádza možnosti týkajúce zaradenia kontroľingu do organizačnej štruktúry malých a stredných podnikov. V oboch prípadoch je uvedená možnosť zabezpečiť výkon kontroľingu v podniku prostredníctvom externého kontroléra. Uvedenú možnosť však považujeme len za teoretickú, nakoľko pri takejto realizácii kontroľingu sa ako problémové javí začlenenie kontroléra do komunikačných a rozhodovacích procesov obzvlášť pri operatívnom kontroľingu.

Tab. 2 Možnosti organizačného začlenenia kontroľingu v malých a v stredných podnikoch

Malé podniky	Stredné podniky
• zamestnanie externého kontroléra • rozvrhnutie kontroľingu medzi pracovníkov ekonomického úseku • zamestnanie interného kontroléra, ktorý bude podliehať priamo vedeniu • prevzatie úloh kontroľingu vrcholovým manažérom (samo – kontroľing)	• zamestnanie externého kontroléra • zamestnanie interného kontroléra, ktorý bude podliehať priamo vedeniu • prevzatie úloh kontroľingu manažermi na vyšších úrovniach (samo – kontroľing) • vytvorenie samostatného oddelenia kontroľingu (väčšie stredné podniky)

Zdroj: vlastné spracovanie,[3]

Nakoľko vhodné zaradenie kontroľingu do podnikovej hierarchie závisí nielen od veľkosti podniku, ale aj od iných faktorov, zostáva na každom podniku, aby zvážil výhody a nevýhody možností, ktoré sú mu ponúknuté. Po voľbe najvhodnejšieho postavenia kontroľingu v organizačnej štruktúre možno následne pristúpiť k jeho samotnej implementácii v rámci jednotlivých kontroľingových podsystémov.[3] V zásade môže kontroľing v podniku pôsobiť buď ako štábna alebo líniová organizačná jednotka (GUR).[2] Obe riešenia majú však svoje výhody i nevýhody. Výhodou štábnej organizačnej jednotky je, že dosahuje vyššiu neutralitu a naopak nevýhodou môže byť nedostatočná autorita vyplývajúca z nedostatku právomocí. Nevýhodou líniového charakteru kontroľingového útvaru môže byť delegovanie právomocí riadiacich pracovníkov, naopak výhodou môže byť lepšie poznanie problematiky. Z uvedeného vyplýva, že najvhodnejšou alternatívou môže byť líniovo-štábny systém s najvyváženejším prerozdelením právomocí a úloh.

Tab. 3 Ciele kontroľingu v malých a v stredných podnikoch

Ciele tvorby kontroľingového systému	- Jednoduchá ovládateľnosť - Obmedzený počet nástrojov - Nástroje, ktoré nevyžadujú mnoho znalostí a ktoré nepotrebujú rozsiahle informácie
Ciele hospodárnosti	- Pokles nákladov, resp. rast výkonov - Zlepšenie flexibility - Zjednodušenie investičného rozhodovania
Ciele informačného hospodárstva	- Kvalitnejšie podklady pre stanovenie ceny - Podrobnejšie informácie z podniku a z jeho okolia - Odľahčenie podnikateľa / vlastníka

Zdroj: vlastné spracovanie na základe[1]

Tabuľka 3 znázorňuje ciele kontroľingového systému, ktoré sú formulované vzhľadom na špecifiká malých a stredných podnikov uvedené v predchádzajúcom texte a vychádzajúc z ich všeobecnej

charakteristiky. Aby kontroľing v podniku fungoval čo najefektívnejšie, mala by osoba vytvárajúca a implementujúca kontroľingový systém na úrovni malého a stredného podniku uvedené ciele rešpektovať.

Nakoľko je pre malé a stredné podniky typická skutočnosť, že majiteľ je často vrcholovým manažérom, ale i manažérom funkčných oblastí v jednom, ktorý nemôže mať z každej oblasti hlboké vedomosti, pri tvorbe kontroľingového systému by sa mali voliť nástroje, ktoré nevyžadujú mnoho znalostí a ktoré nepotrebujú rozsiahle informácie. Nakoľko kontroľingový systém by mal obsiahnuť viacero oblastí v podniku, nie je možné každej oblasti venovať veľkú pozornosť, ale z najdôležitejších oblastí by mali byť vybrané len najdôležitejšie nástroje, teda ich počet je v porovnaní s veľkými podnikmi obmedzený. Vyžaduje sa pritom, aby nástroje boli jednoducho ovládateľné, čo znamená, že ich metodika nemá byť náročná a súčasne informácie potrebné pre metodiku by mali byť jednoducho získateľné. V oblasti cieľov hospodárnosti sa pri tvorbe kontroľingového systému preferujú nástroje zamerané na znižovanie neefektívnych nákladov, respektíve na zvyšovanie výkonov pri zachovaní extenzity. V uvedenej oblasti sa tiež kladie dôraz na využitie silnej stránky malých a stredných podnikov, ktorou je flexibilita tvoriaca mnohokrát konkurenčnú výhodu v porovnaní s veľkými podnikmi v odvetví. V neposlednom rade sa v rámci cieľov hospodárnosti dostáva do popredia zjednodušenie investičného rozhodovania. Žiadny podnik nemôže mať zaručenú dlhodobú existenciu a prosperitu bez investovania. Investovanie predstavuje budúcu výkonnosť a preto ho nemožno podceňiť ani pri malých a stredných podnikoch. Kontroľing má v tejto oblasti poskytovať nástroje, ktoré by čo najjednoduchšie dokázali odpovedať na otázky kedy investovať a koľko a aká je ekonomická efektívnosť plánovaného investičného projektu. V rámci zabezpečenia fungovania informačného hospodárstva sa pri kontroľingovom systéme malých a stredných podnikov kladie dôraz hlavne na kvalitnejšie podklady pre stanovenie ceny. S tým úzko súvisí existencia vhodného kalkulačného systému, ktorý okrem uvedenej funkcie spĺňa zároveň predpoklady pre zabezpečenie cieľa efektívnejšieho využívania výrobných faktorov.

Ako sme už uviedli v predchádzajúcej časti, kontroľing možno na základe dimenzie času rozdeliť na operatívny a strategický. Čo sa týka strategického kontroľingu, mnoho jeho koncepcií je orientovaných na potreby veľkých podnikov. Koncepcie sú pritom náročné na informácie o internom a externom prostredí podniku. Pri strategickom plánovaní sú malé a stredné podniky konfrontované s viacerými problémami:[1]

- Existujú malé znalosti o okolí podniku.
- Vymedzenie významných trhov a poznanie konkurenčnej situácie sú náročné.
- Veličiny typické pre strategický manažment sú pre malé a stredné podniky často nevýznamné (napr. podiel na trhu, rast trhu).
- Nedostatočná znalosť metód strategického manažmentu.

Samozrejme, zo skupiny malých a stredných podnikov existujú podniky kopírujúce iné podniky, ale často sa tiež možno stretnúť s podnikmi, ktoré majú snahu o vodcovstvo. Z toho vyplýva, že ich požiadavky z hľadiska strategického plánovania ako kontroľingu by boli rozdielne. Možno skonštatovať,

že aj na úrovni malých a stredných podnikov by malo existovať aspoň rámcové strategické plánovanie. V kontexte uvedených negatív je však na mieste odporúčanie vo väčšej miere využívať služby poradenských spoločností.

Operatívny kontroling je orientovaný predovšetkým na súčasnosť. Vychádza z aktuálnych možností podniku a orientuje sa predovšetkým do jeho vnútra. Na základe už uvedeného možno operatívny kontroling rozdeliť na vnútro podnikový, finančný a investičný. Vychádzajúc z výsledkov dotazníkového prieskumu realizovaného v roku 2015 na vzorke 450 malých a stredných slovenských podnikov [3] vyplýva, že uvedená skupina podnikov v rámci operatívneho kontrolingu najčastejšie využíval nákladový kontroling. Ďalšími často využívanými subsystémami sú finančný a investičný kontroling. Naopak, najmenej často sa možno stretnúť s kontrolingom kvality a personálnym kontrolingom. S využívaním kontrolingu v akejkoľvek forme sa možno najčastejšie stretnúť v podnikoch so zahraničným kapitálom. Slovenské podniky bez zahraničnej účasti väčšinou nie sú ochotné investovať prostriedky potrebné pre úspešné zavedenie kontrolingu do podniku. Zistené výsledky sú v súlade s odporúčaním teórie [1], na základe ktorej sa malým a stredným podnikom odporúča v rámci operatívneho kontrolingu a reportingu primárne zostavovať kalkulácie plánovaných marginálnych nákladov.

Záver

Kontroling ako nástroj riadenia je v malých a stredných podnikoch práve tak dôležitý, ako vo veľkých podnikoch. Správne vytvorený a implementovaný kontrolingový systém má potenciál poskytnúť podporu manažmentu pri rozhodovaní v rôznych funkčných oblastiach. Problémom však je, že podobne ako i metódach podnikovej ekonomiky či finančnej analýzy, tak i existujúce kontrolingové koncepcie sú zostrojené predovšetkým pre potreby veľkých podnikov. Aby kontrolingový systém fungoval na úrovni malých a stredných podnikov čo najefektívnejšie, musí zohľadňovať ich špecifiká. Z hľadiska organizačného začlenenia kontrolingu sa najčastejšie možno stretnúť s tzv. samokontrolingom, čiže funkcie kontrolingu vykonávajú vedúci zamestnanci, prípadne strategický manažér – vlastník. Metódy kontrolingu musia byť preto jednoduché a nemôže ich byť priveľa. Obligátnou časťou kontrolingového systému by mal byť v rámci operatívneho kontrolingu kontroling nákladov, ktorý je východiskom nielen pre správne stanovenie ceny, ale i pre identifikáciu neefektívnych nákladov a ich elimináciu. Zabezpečenie kontrolingu externým zamestnancom možno odporúčať len pri strategickom kontrolingu. Vzhľadom na skutočnosť, že slovenské malé a stredné podniky nie sú ochotné v súvislosti s modernými metódami riadenia vynakladať zvýšené peňažné prostriedky, perspektívne sa javí možnosť vypracovania univerzálnej rámcovej koncepcie kontrolingového systému, ktorá by bola dostupná malým a stredným podnikom a na základe nej by s relatívne nízkymi nákladmi zaviesť do podniku základné metódy kontrolingu. Výsledky metód by predstavitelia podnikov následne mohli motivovať k rozvoju podnikového kontrolingového systému.

Literatúra

- [1] ESCHENBACH, R.: *Controlling*. Praha : ASPI Publishing, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] GURČÍK, Ľ.: *Podnikateľská analýza a kontroľing*. Nitra : SPU v Nitre, 2004, 156 s. ISBN 978-80-8069-449-4.
- [3] SEDLIAČIKOVÁ, M. *Finančný kontroľing v malých a stredných podnikoch – teória a prax*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2015, 115 s. ISBN 978-80-228-2763-8.
- [4] ŠIŠKA, L.: *Vybrané kapitoly z kontroľingu*. Brno : Masarykova univerzita, 2007, 193 s. ISBN 978-80-210-4495-1.

Podniková kultúra a jej smerovanie vo verejnom sektore a priemysle¹

Silvia LORINCOVÁ* - Zdenka MUSOVÁ** - Jarmila KLEMENTOVÁ***

Corporate Culture and its Direction in the Public Sector and Industry

Abstract

Corporate culture is a reflection of human thinking and behaviour. It makes sense and goal to everyday work and encourages employees to achieve the best results. The aim of the article is to compare the level of corporate culture and to identify differences in corporate culture in the public sector and industrial enterprises. Research based on the methodology of the Organizational Culture Assessment Instrument was concluded in Slovakia in 2018. Total of 1 349 employees working in the public sector and industry were involved. The results confirmed differences in respondents' perceptions of corporate culture in the public sector and industry.

Keywords: corporate culture, Organizational Culture Assessment Instrument, current level, preferred level, public sector, industry

JEL Classification: M10, M12, M14, M21

Úvod

Napriek tomu, že sa podniková kultúra dostala do povedomia ľudí za posledných pätnásť rokov, jej základné prvky sa objavovali dávno predtým. Laici používali toto pomenovanie na označenie detailnej prepracovanosti podniku. Antropológovia ho používali na pomenovanie zvykov a rituálov, ktoré podnik vyvinul v priebehu svojej existencie (Kachaňáková, 2010). V posledných desaťročiach sa tento pojem používa na pomenovanie noriem, pravidiel a postupov, ktoré podnik vytvára a formuje pre zaobchádzanie so zamestnancami, pre hájenie hodnôt a zásad podniku (Di Stefano, Scrima, 2016; Schein, 2010; Al-Khalifa, Aspinwall, 2001; Boyer a kol., 1995). Podnikovú kultúru je možné definovať aj ako súbor základných predpokladov, hodnôt, noriem správania, postojov a artefaktov, ktoré majú významnú úlohu pri zabezpečovaní konkurencieschopnosti (Simamora a kol., 2016; Flamholtz, Randle, 2012). Ide o systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa rozvíjajú a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov (Kachaňáková, 2010). O podnikovej kultúre môžeme hovoriť aj ako o systéme neformálnych pravidiel, ktoré vyjadrujú, ako by sa mali zamestnanci väčšinu času správať prípadne o súbore názorov, presvedčení a vzorcov správania sa, prijímaných zamestnancami, ktorí sa s nimi stotožnili a stanovené zásady nasledujú (Vaňová, Gyurák-Babeľová, 2012; Igo, Skitmore, 2006; Deal, Kennedy, 1982).

Podniková kultúra sa nachádza všade okolo nás. Je viditeľná nielen v podnikoch ale aj vo verejnom sektore. Najviditeľnejším prostriedkom je komunikácia, ktorú používajú zamestnanci medzi sebou (Stachová a kol., 2017; Flamholtz, Randle, 2011). Ďalej sú to artefakty, ktoré sú viditeľné nielen

¹ Príspevok je výstupom z výskumného projektu VEGA č. 1/0024/17 Matematický model motivácie a APVV-16-0297 Aktualizácia antropometrickej databázy slovenskej populácie

* Ing. Silvia Lorincová, PhD., Katedra podnikového hospodárstva, Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene, Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, e-mail: silvia.lorincova@tuzvo.sk

** doc. Ing. Zdenka Musová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: zdenka.musova@tuzvo.sk

*** Ing. Jarmila Klementová, PhD., Katedra podnikového hospodárstva, Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene, Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, e-mail: klementova@tuzvo.sk

vo vnútri, ale aj zvonku inštitúcie. Premietajú sa do loga, architektúry stavieb, zariadenia interiérov, reklamných predmetov, formálnej úpravy korešpondencie, oblečenia zamestnancov a pod. (Kachaňáková, 2010). Okrem artefaktov, sú pre podnikovú kultúru dôležité verbálne symboly. Tie môžu vplývať na podnikovú kultúru pozitívne, ako napríklad príbehy a skúsenosti, ktoré dokážu zamestnancov zbližovať. Naopak, sú symboly, ktoré vplývajú na podnikovú kultúru negatívne a medzi tie patria napríklad ironický humor, reči a klebety. Tieto symboly vyvolávajú v podniku dusnú atmosféru, roztržky a intrigy, čo v konečnom dôsledku negatívne vplýva na kolektív, podnikovú kultúru, ale aj na celkové hospodárske výsledky. Vplyv podnikovej kultúry na celkovú výkonnosť dokazujú doterajšie výskumy (Ližbetinová a kol., 2016; Stachová a kol., 2015; Nyameh, 2013; Nikolić, Nastasić, 2010; Want, 2007; Collins, Porras, 2004; Gordon, DiTomaso, 1992; Peters, Waterman, 1982).

1 Cieľ a metodika

Výskum zameraný na porovnanie úrovne a identifikovanie rozdielov v podnikovej kultúre vo verejnom sektore a v priemyselných podnikoch sme realizovali v roku 2018. Na výskume sa zúčastnilo celkovo 1 349 zamestnancov pracujúcich vo verejnom sektore a v priemysle. Výskumná vzorka pokrývala celé územie Slovenskej republiky. Jej zloženie z hľadiska pohlavia a sektora prezentuje tabuľka 1.

Tab. 1 Štruktúra výskumnej vzorky podľa pohlavia a sektora

Pohlavie / Sektor	Početnosť	Verejný sektor	Priemysel	Spolu
Muž	Absolútna početnosť	256	422	678
	Relatívna početnosť	37,76	62,24	
Žena	Absolútna početnosť	409	262	671
	Relatívna početnosť	60,95	39,05	
Spolu	Absolútna početnosť	665	684	1 349
	Relatívna početnosť	49,30	50,70	

Zdroj: vlastný výskum

Výskum bol založený na metodike Camerona a Quinna (1999) a dotazníka OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ktorý sa v zahraničí využíva vo výskumoch podnikovej kultúry rôznych inštitúcií. Dotazník skúmal podnikovú kultúru v šiestich oblastiach, a to dominantné črty a charakteristiky, vedenie, riadenie zamestnancov, spájanie, strategické zamerania a kritériá úspechu. Každá z oblastí sa skúma prostredníctvom štyroch alternatív – alternatíva A, alternatíva B, alternatíva C, alternatíva D. Úlohou respondentov bolo rozdeliť 100 bodov v každej oblasti medzi jednotlivé alternatívy podľa toho, ktorá z nich odzrkadľuje súčasnú úroveň podnikovej kultúry. Po ohodnotení aktuálneho stavu respondenti rovnakým spôsobom vyjadrili svoj názor na budúce smerovanie podnikovej kultúry v horizonte najbližších piatich rokov. Spriemerovaním jednotlivých priemerných hodnôt vo všetkých oblastiach bol definovaný celkový profil podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle (Cameron, Quinn, 2006). Následne sme využili priemer ($\bar{x}$), smerodajnú odchýlku (s_x), stupne voľnosti (sv), p-hodnotu (p) a T-test prostredníctvom, ktorého sme overovali existenciu štatisticky významných rozdielov vo vnímaní podnikovej kultúry medzi zamestnancami pracujúcimi vo verejnom sektore a v priemysle. Rozdiely sme overovali na hladine významnosti $\alpha = 0,05$, t. j. s 95 % spoľahlivosťou zamietame nulovú hypotézu, ktorá hovorí o zhode priemerov testovaných skupín.

V prípade, ak je p-hodnota menšia ako 0,05, konštatujeme, že medzi priermi testovaných skupín je signifikantný rozdiel. Výsledky prezentuje prostredníctvom grafov a tabuliek.

2 Výsledky

Rešpektujúc metodiku Camerona a Quinna (2006, 1999) sme skúmali podnikovú kultúru celkovo v šiestich oblastiach (dominantné črty a charakteristiky, vedenie, riadenie zamestnancov, spájanie, strategické zamerania, kritériá úspechu). Výsledky súčasnej úrovne podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle porovnáva graf 1, z ktorého vyplýva, že v prvej skúmanej oblasti, ktorou boli dominantné črty a charakteristiky najvyššie priemerné hodnoty, dosiahla vo verejnom sektore alternatíva D (32,08), ktorá je typická veľmi kontrolovaným riadením, pri ktorom sú zamestnanci riadení formálnymi metódami. Avšak podľa názoru zamestnancov pracujúcich v priemyselných podnikoch sa v týchto podnikoch uplatňuje alternatíva A (28,09). Tá definuje podnik ako veľmi osobné miesto, podobné viacčlennej rodine, kde sú zamestnanci často vo vzájomnom styku a majú veľa spoločného.

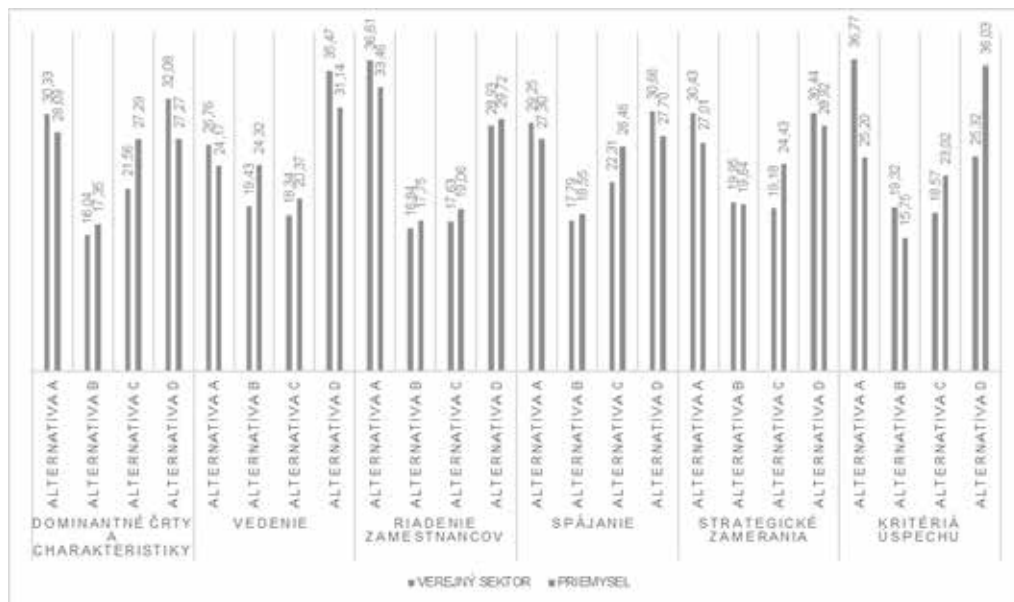
V druhej skúmanej oblasti vedenia dosiahla najvyššiu priemernú hodnotu vo verejnom sektore (35,47) a rovnako tak aj v priemysle (31,14) alternatíva D. Respondenti sa zhodli v názoroch a vedenie považujú za demonštráciu spolupracujúcej, organizovanej a hladko idúcej výkonnosti (graf 1).

K ďalšej zhode, ktorú prezentuje graf 1, došlo pri skúmaní riadenia zamestnancov. Všetci respondenti sa zhodli a vnímajú, že sa riadenie zamestnancov zakladá na tímovej práci a spolupráci (verejný sektor = 36,61; priemysel = 33,46).

Z výsledkov výskumu ďalej vyplýva, že všetkých respondentov, ktorí sa zúčastnili na našom výskume, v súčasnosti spájajú formálne pravidlá a politika (graf 1). Najvyššie priemerné hodnoty dosiahla alternatíva D, ktorá považuje udržiavanie bezproblémového chodu za dôležité (verejný sektor = 30,66; priemysel = 27,70).

Zamestnanci vnímajú, že stratégie sú vo verejnom sektore a rovnako tak aj v priemysle zamerané na nemenlivosť a stabilitu. Uplatňuje sa alternatíva D, ktorá sa spája s výkonnosťou, kontrolou a operatívnosťou. Vo verejnom sektore sa na tejto alternatíve v priemere zhodlo 30,44 % respondentov. V priemysle išlo o 28,92 % respondentov (graf 1).

K rozdielu došlo vo vnímaní kritérií úspechu. Podľa názoru zamestnancov verejného sektora sa úspech definuje na základe rozvoja ľudských zdrojov, tímovej práce, zamestnaneckého súhlasu a záujmu o zamestnancov. Typická je alternatíva A, ktorá dosiahla najvyššiu priemernú hodnotu 36,77. Na druhej strane úspech v priemyselných podnikoch sa definuje na základe výkonnosti. Spoľahlivé dodávky, zvládnutá logistika a nízkonákladová výroba sú rozhodujúce. Dominuje alternatíva D s najvyššou priemernou hodnotou na úrovni 36,06 (graf 1).

Graf 1 Porovnanie súčasnej úrovne podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle

Zdroj: vlastný výskum

Výsledky požadovanej úrovne podnikovej kultúry podľa názorov zamestnancov pracujúcich vo verejnom sektore a v priemysle porovnáva graf 2.

Na základe výsledkov výskumu prezentovaných v grafe 2 môžeme konštatovať, že názory respondentov na budúce smerovanie podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle v oblasti dominantných črt a charakteristík smerujú k vytváraniu prostredia rodinného charakteru, kde sú zamestnanci často vo vzájomnom styku a majú veľa spoločného. Respondenti požadujú, aby sa uplatňovala alternatíva A (verejný sektor = 37,09; priemysel = 35,72).

K ďalšej zhode názorov došlo v oblasti vedenia (graf 2). V horizonte najbližších piatich rokov by mala dominovať alternatíva D, ktorá vedenie považuje za demonštráciu spolupracujúcej, organizovanej a hladko idúcej výkonnosti (verejný sektor = 37,11; priemysel = 31,40).

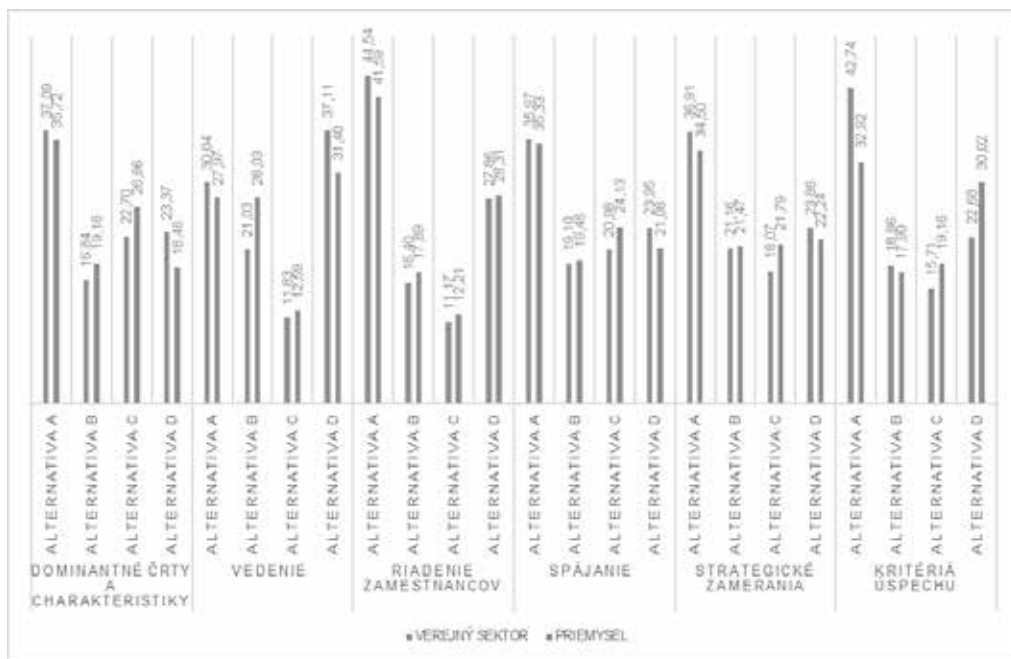
44,54 % respondentov pracujúcich vo verejnom sektore a 41,59 % respondentov pracujúcich v priemysle sa zhodlo na tom, že by sa v oblasti riadenia zamestnancov mali naďalej uplatňovať nástroje typické pre alternatívu A, a to tímová práca a spolupráca (graf 2).

V najbližších piatich rokoch by mali lojalita a vzájomná dôvera naďalej spájať zamestnancov pracujúcich vo verejnom sektore a v priemysle (graf 2). Tento názor zastáva 35,97 % zúčastnených respondentov z verejného sektora a 35,33 % respondentov z priemyslu.

Respondenti sa zhodli na tom, že by sa oproti súčasnému stavu malo zmeniť budúce zameranie stratégií. V súčasnosti sú stratégie zamerané na nemenlivosť, stabilitu a kontrolu. Do budúcnosti respondenti preferujú dôveru, otvorenosť a rozvoj zamestnancov. Z grafu 2 vyplýva, že respondenti požadujú uplatňovanie alternatívy A (verejný sektor = 36,91; priemysel = 34,50).

K rozdielu názorov došlo v poslednej skúmanej oblasti, ktorou boli budúce kritériá úspechu (graf 2). Podľa názoru zamestnancov verejného sektora, by sa mal úspech spájať s rozvojom ľudských zdrojov, tímovou prácou a záujmom o zamestnancov. 42,74 % zúčastnených respondentov z verejného sektora je toho názoru, že by mala v horizonte piatich rokov dominovať alternatíva A. Zamestnanci pracujúci v priemysle požadujú, aby sa uplatňovali nástroje typické pre alternatívu D. Do budúcnosti sú výkonnosť, spoľahlivosť dodávok, zvládnutá logistika a nízko-nákladová výroba rozhodujúce pre 36,03 % respondentov.

Graf 2 Porovnanie požadovanej úrovne podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle



Zdroj: vlastný výskum

V ďalšom kroku sme skúmali celkovú úroveň podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle. Výsledky prezentuje graf 3.

Graf 3 Porovnanie súčasnej podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle

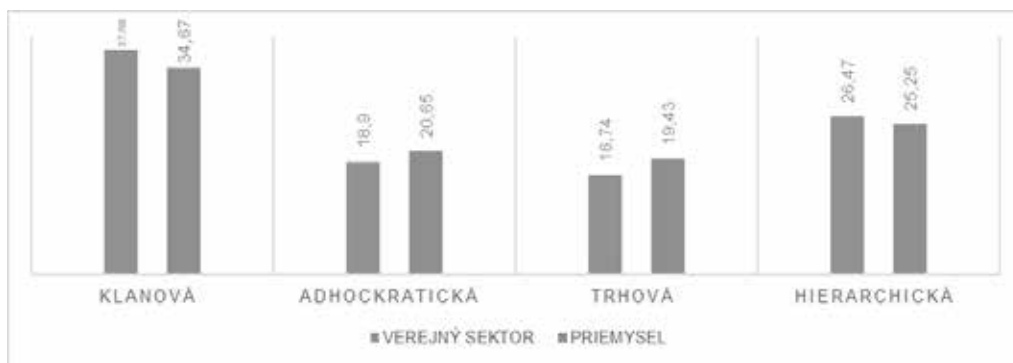


Zdroj: vlastný výskum

Z celkového profilu podnikovej kultúry prezentovanom v grafe 3 vyplýva, že sa podľa názoru zamestnancov pracujúcich vo verejnom sektore aktuálne uplatňuje vo verejnom sektore klanová podniková kultúra, pre ktorú sú typické hodnoty a ciele, vedomie „my“ a tímové myslenie. Ide o prostredie, ktoré skôr pripomína rodinu ako podnikateľské entity. Charakteristickými rysmi sú tímová práca a programy zapájajúce zamestnancov (Cameron, Quinn, 2006). Podľa názoru zúčastnených respondentov v súčasnosti v priemyselných podnikoch dominuje hierarchická podniková kultúra, ktorá je charakteristická svojim formalizovaným a štruktúrovaným pracovným prostredím zdôrazňujúcim postupy a predpisy, v ktorom sú stmelujúcim prvkom formálne pravidlá. Efektívni vedúci sú dobrými koordinátormi a organizátormi, pre ktorých je dôležité udržiavanie hladkého chodu organizácie, jej stability a efektívnosti. Úspech je definovaný spoľahlivosťou dodávok, hladkým plnením harmonogramov a nízkymi nákladmi. Riadenie zamestnancov je sústredené predovšetkým na zabezpečenie istoty zamestnania (Cameron, Quinn, 2006).

Graf 4 sumarizuje celkovú požadovanú úroveň podnikovej kultúry. Výsledky poukazujú na to, že by sa mali podľa názoru zúčastnených respondentov z verejného sektora a z priemyslu v horizonte najbližších piatich rokov uplatňovať nástroje typické pre klanovú podnikovú kultúru, a to tímová práca, spolupráca, tímové myslenie a rozvoj zamestnancov.

Graf 4 Porovnanie požadovanej podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle



Zdroj: vlastný výskum

V ďalšom kroku sme zisťovali, či rozdiely ku ktorým došlo vo vnímaní jednotlivých častí podnikovej kultúry podľa názorov zamestnancov pracujúcich vo verejnom sektore a v priemysle sú štatisticky významné. Rozdiely v súčasnej úrovni podnikovej kultúry prezentuje tabuľka 2. Štatisticky významné rozdiely sú zvýraznené.

Tab. 2 Rozdiely v súčasnej úrovni podnikovej kultúry vo verejnom sektore (VS) a v priemysle (P)

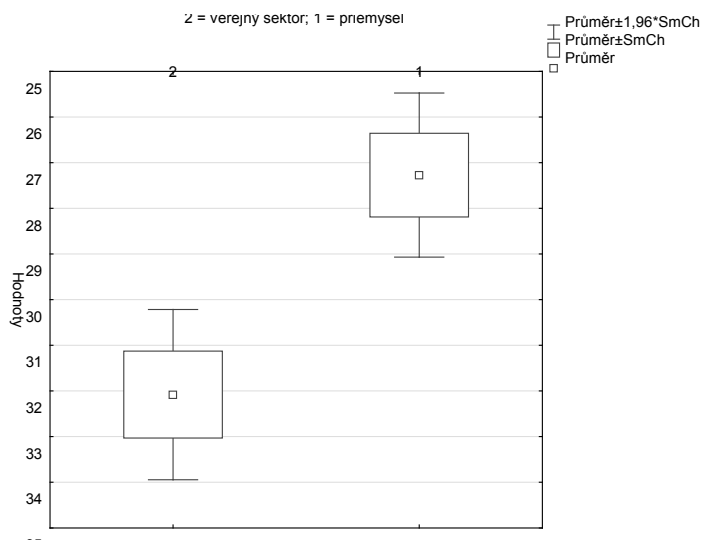
Oblasti podnikovej kultúry		N _{VS}	N _P	$\bar{x}_{VS}$	$\bar{x}_P$	S _{xVS}	S _{xP}	t	sv	p
Dominantné črty a charakteristiky	Alternatíva A	665	684	30,33	28,09	21,78	22,32	1,86	1347	0,063
	Alternatíva D	665	684	32,08	27,27	24,53	23,97	3,64	1347	0,000
Kritériá úspechu	Alternatíva A	665	684	36,77	25,20	25,88	21,85	8,89	1347	0,000
	Alternatíva D	665	684	25,32	36,03	22,52	29,49	-7,48	1347	0,000

Zdroj: vlastný výskum

Výsledky štatistického overovania (tabuľka 2) potvrdzujú existenciu rozdielov vo vnímaní súčasnej úrovni podnikovej kultúry medzi zamestnancami pracujúcimi vo verejnom sektore a v priemysle. Rozdiely sa potvrdili v oblasti súčasného vnímania dominantných čŕt a charakteristík pri alternatíve D (graf 5). T-test ďalej potvrdil rozdiely aj vo vnímaní podnikovej kultúry v oblasti kritérií úspechu v alternatíve A (graf 6) a v alternatíve D (graf 7).

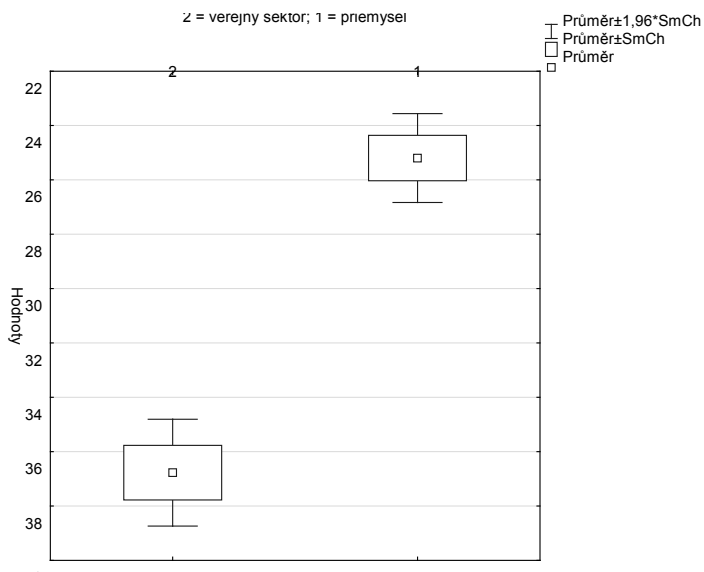
Na základe výsledkov prezentovaných na grafe 5 môžeme konštatovať, že zamestnanci verejného sektora vnímajú, že sa nástroje uplatňované v rámci alternatívy D (ľudia sú riadení formálnymi metódami) uplatňujú verejnom sektore vo väčšej miere ako v priemyselných podnikoch.

Graf 5 Štatisticky významné rozdiely vo vnímaní dominantných čŕt a charakteristík vo verejnom sektore a v priemysle – alternatíva D



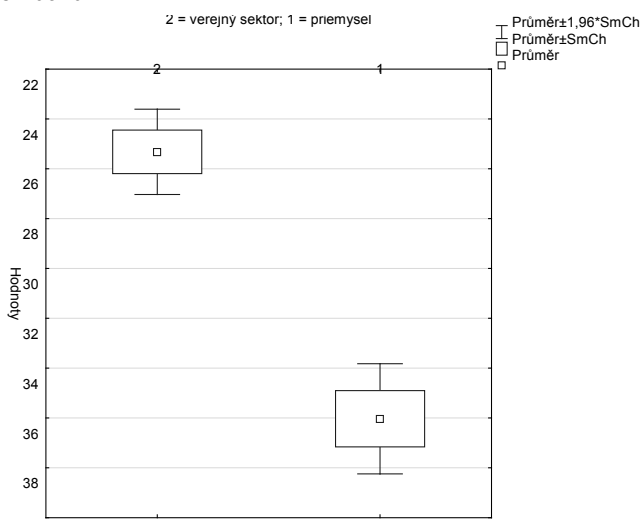
Zdroj: vlastný výskum

Štatisticky významné rozdiely boli potvrdené pri skúmaní kritérií úspechu v alternatíve A. Z výsledkov výskumu vyplýva, že zamestnanci verejného sektora pripisujú vyššiu dôležitosť rozvoju ľudských zdrojov a tímovej práci ako zamestnanci priemyselných podnikov (graf 6).

Graf 6 Štatisticky významné rozdiely vo vnímaní kritérií úspechu vo verejnom sektore a v priemysle – alternatíva A

Zdroj: vlastný výskum

T-test potvrdil existenciu štatisticky významných rozdielov v názoroch zamestnancov verejného sektora a priemyslu vo vnímaní kritérií úspechu v alternatíve D (graf 7). Zamestnanci priemyselných podnikov v súčasnosti vnímajú, že sa úspech priemyselných podnikov vo väčšej miere stavia na výkonnosti a spoľahlivosti dodávok, čo je typické skôr pre podniky priemyselného charakteru ako pre verejnú správu.

Graf 7 Štatisticky významné rozdiely vo vnímaní kritérií úspechu vo verejnom sektore a v priemysle – alternatíva D

Zdroj: vlastný výskum

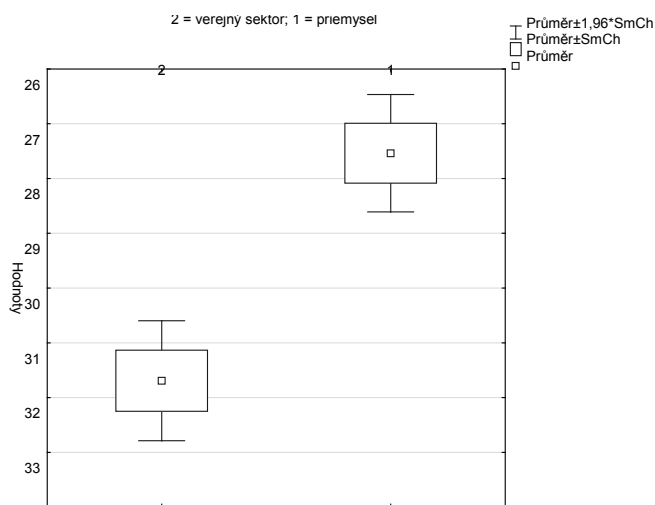
Pri skúmaní celkového vnímania podnikovej kultúry došlo k štatisticky významným rozdielom. T-test potvrdil rozdiely vo vnímaní klanovej podnikovej kultúry medzi zamestnancami pracujúcimi vo verejnom sektore a v priemysle. Z výsledkov prezentovaných v tabuľke 3 a na grafe 8 vyplýva, že zamestnanci verejného sektore pripisujú väčšiu dôležitosť klanovej podnikovej kultúre ako zamestnanci pracujúci v priemysle.

Tab. 3 Rozdiely v súčasnej podnikovej kultúre vo verejnom sektore (VS) a v priemysle (P)

Podniková kultúra	N _{VS}	N _P	$\bar{x}_{VS}$	$\bar{x}_P$	S _{VS}	S _P	t	sv	p
Klanová	665	684	31,69	27,54	14,40	14,30	5,31	1347	0,000
Hierarchická	665	684	30,48	30,13	14,65	14,82	0,44	1347	0,660

Zdroj: vlastný výskum

Graf 8 Štatisticky významné rozdiely vo vnímaní klanovej podnikovej kultúry vo verejnom sektore a v priemysle



Zdroj: vlastný výskum

Z hľadiska budúceho smerovania jednotlivých oblastí podnikovej kultúry nedošlo k rozdielom v názoroch zamestnancov verejného sektora a priemyslu. Ku konsenzu došlo aj vo vnímaní celkovej podnikovej kultúry do budúcnosti. V najbližších piatich rokoch by sa mala vo verejnom sektore a v priemysle uplatňovať klanová podniková kultúra typická svojim záujmom o zamestnancov.

Záver

Podniková kultúra predstavuje súhrn materiálnych a duchovných hodnôt kreovaných prácou v priebehu vývoja spoločnosti, spôsob ich vytvárania, osvojovania, uchovávaní a rozvíjania. Posilňuje vzťah človeka k práci a upravuje vzťahy medzi zamestnancami navzájom. Podnikovú kultúru sme skúmali vo verejnom sektore a v priemysle s využitím metodiky amerických autorov Camerona a Quinna. Výskum sa realizoval na Slovensku v roku 2018. Zúčastnilo sa na ňom celkovo 1 349 respondentov. Z výsledkov štatistického overovania prostredníctvom T-testu vyplýva, že v súčasnosti existujú rozdiely vo vnímaní jednotlivých oblastí podnikovej kultúry medzi zamestnancami pracujúcimi

vo verejnom sektore a v priemysle. Z hľadiska budúceho smerovania jednotlivých oblastí podnikovej kultúry nedošlo k rozdielom v názoroch zamestnancov verejného sektora a priemyslu. Podľa názoru respondentov sa v súčasnosti vo verejnom sektore využívajú nástroje typické pre klanovú podnikovú kultúru. Z výsledkov výskumu ďalej vyplýva, že sa v priemyselných podnikoch aktuálne uplatňuje hierarchická podniková kultúra, čo potvrdzujú doterajšie výskumy autorov Matraeva a kol. (2016), Simamora a kol. (2016), Jaeger a Desmond (2013), Hitka a Balážová (2013), Simamore a Jerry (2013), Balogh a kol. (2011), Hitka a Czajkowska (2010), z ktorých vyplýva, že v podnikovej sfére prevláda hierarchická kultúra. Prezintované výskumy potvrdzujú, že by zamestnanci do budúcnosti uprednostnili klanovú podnikovú kultúru. Tento trend sa potvrdil aj v našom výskume, a to podľa názoru zamestnancov pracujúcich vo verejnom sektore, ale aj v priemyselných podnikoch. Názory všetkých respondentov na budúce smerovanie sa zhodujú a smerujú k tomu, aby sa podniková kultúra orientovala smerom k otvorenosti, dôvere, resp. záujmu o ľudí. Ide o smerovanie ku klanovej podnikovej kultúre, čo potvrdzujú aj prieskumy Hitku a kol. (2015, 2012). Manažérom vo verejnom sektore a v priemyselných podnikoch odporúčame, aby ich riadenie bolo orientované na zamestnancov, pretože zamestnanci sú aktuálne považovaní za kľúčový zdroj konkurenčnej výhody (Gautam, Bhandari Ghimire, 2017; Graves, 2017; Lim a kol., 2016).

Literatúra

- [1] AL-KHALIFA, K. N. – ASPINWALL, E. M.: Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. In *Total Quality Management*. Roč. 12, č. 4, s. 417-428.
- [2] BALOGH, Á. – SZABÓ, L. – GAÁL, Z.: Cultural intelligence versus organizational culture: Relationship between Hungarian students' cultural intelligence and the organizational culture of their prospective workplaces. In *International journal of diversity in organizations, communities and nations*. Roč. 11, č. 1, s. 223-236.
- [3] BOYER, A. – HRONOVÁ, S. – MACHKOVÁ, H.: *Stručný výkladový slovník managementu*. Praha : Nakladatelství HZ, 1995.
- [4] CAMERON, K. – QUINN, R. E.: *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006.
- [5] CAMERON, K. S. – QUINN, R. E.: *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading : Wesley, 1999, s. 221. ISBN 0-201-33871-8. 1999.
- [6] COLLINS, J. – PORRAS, J.: *Built to last: Successful habits of visionary companies*. London : Harper Collins, 2004.
- [7] DEAL, T. B. – KENNEDY, A. A.: *Corporate cultures*. London : Punguin books, 1982, s. 232. ISBN 0-201-10277-3.
- [8] DI STEFANO, G. – SCRIMA, F.: The psychometric properties of the italian version of the organizational culture assessment instrument (OCAI). In *BPA Applied Psychology Bulletin*. Roč. 64, č. 276, s. 51-63.
- [9] FLAMHOLTZ, E. – RANDLE, Y.: *Corporate culture: the ultimate strategic asset*. California : Stanford university press, 2011, s. 243. ISBN 978-0-8047-6364-6.
- [10] FLAMHOLTZ, E. G. – RANDLE, Y.: Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. In *Journal of HRCA: Human resource costing and accounting*. Roč. 16, č. 2, s. 76-94.
- [11] GAUTAM, D. K. – BHANDARI GHIMIRE, S.: Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector. *International Journal of Law and Management*. Roč. 59, č. 4, s. 466-488.
- [12] GORDON, G. G. – DITOMASO, N.: Predicting corporate performance from organizational culture. In *Journal of Management Studies*. Roč. 29, č. 6, s. 783-798.

- [13] GRAVES, K.: *The management and employee development review: Competitive advantage through transformative teamwork and evolved mindsets*. USA: Internal Business Solutions, 2017, s. 175.
- [14] HITKA, M. – BALÁŽOVÁ, Ž.: The use of corporate culture principles in the position of facility manager. In *Toyotarity*, s. 60-85.
- [15] HITKA, M. – CZAJKOWSKA, A.: Podniková kultúra ako zdroj konkurenčnej výhody podniku. In *Manažment v teórii a praxi*. Roč. 6, č. 4, s. 11-21.
- [16] HITKA, M. – HAJDUKOVÁ, A. – BALÁŽOVÁ, Ž.: Corporate culture as a tool for improving of employee performance. In *Toyotarity*, s. 94-115.
- [17] HITKA, M. – VETRÁKOVÁ, M. – BALÁŽOVÁ, Ž. – DANIHELOVÁ, Z.: Corporate culture as a tool for competitiveness improvement. In *Procedia economics and finance*. Roč. 34, s. 27-34.
- [18] IGO, T. – SKITMORE, M.: Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. In *Construction Innovation*. Roč. 6, č. 2, s. 121-139.
- [19] JAEGER, M. – DESMOND, A.: Organisational culture of construction project managers in the GCC countries. In *Engineering, construction and architectural management*. Roč. 20, č. 5, s. 461-473.
- [20] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Organizačná kultúra*. Bratislava : Iura Edition, 2010, s. 137. ISBN 978-80-8078-304-4.
- [21] LIM, B. T. H. – WANG, Z. – OO, B. L.: Change management for sustainable competitive advantages: the roles of organisational culture and employees in the Chinese construction firms. *International Journal of Sustainable Building Technology and Urban Development*. Roč. 7, č. 3-4, s. 230-236.
- [22] LIŽBETINOVÁ, L. – WEBEROVÁ, D. – ŠTARCHOŇ, P.: The importance and influence of country-of-origin on consumer brand perception. In *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth*. s. 1710-1722.
- [23] MATRAEVA, L. V. – KONOV, A. A. – EROKHIN, S. G.: Statistical analysis of key criteria identifying corporate cultures. In *International review of management and marketing*. Roč. 6, č. S1, s. 307-311.
- [24] NIKOLIĆ, V. – NASTASIĆ, A.: Organizational culture as significant factor in implementation of TQM – experience in serbian economy. In *International journal for quality research*. Roč. 4, č. 1, s. 59-69.
- [25] NYAMEH, J.: Impact of sustainable human resource management and organizational performance. In *International journal of Asian social science*. Roč. 3, č. 6, s. 1287-1292.
- [26] PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H.: *Search of Excellence*. New York : Harper & Row, 1982.
- [27] SCHEIN, E. H.: *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey- Bass, 2010, s. 446. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [28] SIMAMORA, B. H. – JERRY, M. – HARTONO, H.: Strategy alignment with organizational culture assessment instrument (OCAI) results of cellular industry in Indonesia. In *International Journal of Economics and Managment*. Roč. 10, č. SpecialIssue1, s. 81-93.
- [29] SIMAMORA, B. H. – JERRY, M.: Current and preferred organizational culture: A case study at private university in Indonesia. In *International Business Managment*. Roč. 7, č. 4, s. 353-358.
- [30] STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. – BARTÁKOVÁ, G. P.: Influencing organisational culture by means of employee remuneration. In *Business: Theory and Practice*. Roč. 16, č. 3, p. 264-270.
- [31] STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. – VICEN, V.: Efficient involvement of human resources in innovations through effective communication. In *Business: Theory and Practice*. Roč. 18, s. 33-42.
- [32] VAŇOVÁ, J. – GYURÁK BABELOVÁ, Z.: Vyhlásenie o firemných hodnotách manažérmi, ako nástroj pre riadenie organizácií. In *Problémy manažmentu v 21. storočí*. č. 3, s. 120-125.
- [33] WANT, J.: *Corporate culture: Illuminating the black hole*. New York : St Martin's Press, 2007.

Riziká chybného rozhodovania v malých a stredných podnikoch¹

Vladimír T. MÍKA*

Risks of maladministration in small and medium-sized enterprises

Abstract

The decision-making process within the small and medium sized enterprises(SMEs) has many specificity elements through reference to large companies. Their external and internal environment is often characterized by various risk sources. Underestimation of risk management approaches in SMEs can create crisis situation difficult to manage. The decision-making processes as the key processes of the company management, especially in their rational form, are closely linked with implementing the risk management tools. On the other hand the individual phases of the decision-making process itself include elements of the risk management. The article indicates on some problems and traps of the decision-making process, which result not only from risk conditions, but also from the preparedness of the managers and quality implementation process in SMEs.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, risk, management, risk analysis, decision-making process, errors in decision making*

JEL Classification: M11, M12

Úvod

Vnímanie rizika v malých a stredných podnikoch (MSP) je spájané predovšetkým s vplyvmi faktorov vonkajšieho prostredia. Súčasné podnikateľské prostredie je charakteristické turbulentnými a dynamickými zmenami. To podstatným spôsobom determinuje správanie manažérov, ktorí sú nútení viac sa zaoberať otázkami ako čeliť novým hrozbám a rizikám. Príčinou väčšiny kríz v podnikoch však nie sú tie riziká a hrozby vo vonkajšom prostredí, ale ich neskoré odhalenie manažermi a najmä nesprávne a neefektívne spôsoby reakcie na ne. Podobne to platí aj v podmienkach malého a stredného podnikania.

Východiskom je presadenie zmeny v manažérskych praktikách a akceptovať požiadavky na rozšírenie, resp. na zmenu kompetencií manažérov. Je žiaduce doplniť všeobecne uznávané spôsobilosti manažérov o súhrn znalostí, zručností a skúseností potrebných na identifikáciu a analyzovanie možných zdrojov rizík a kríz v podniku a získanie a prehlbovanie spôsobilostí na obmedzovanie bariér a chýb vo vlastnom rozhodovaní.

Článok reaguje na súčasný stav pripravenosti vlastníkov a manažérov MSP uplatňovať postupy a nástroje manažmentu rizika. Zdôvodňuje potrebu aplikovať princípy a nástroje manažmentu rizika do celého systému rozhodovania v podniku.

1 Špecifiká manažmentu rizika v malých a stredných podnikoch

Manažment rizika podniku je v súčasnosti najčastejšie spájaný s možnosťou ohrozenia podniku najmä vonkajšími zdrojmi rizík, prípadne možnosťou technologickej alebo inej havárie.

¹ Článok je spracovaný s podporou agentúry MŠVVaŠ SR – VEGA č. 1/0560/16 Risk Management of Small and Medium Sized Enterprises in Slovakia as Prevention of Company Crises.

*doc. Mgr. Vladimír Tomáš Míka, PhD., University of Žilina, Faculty of Security Engineering, Department of Crisis Management, Ul. 1. Mája 32, 010 26 Žilina, Slovakia, e-mail: vladimir.mika@fbi.uniza.sk

Aplikácia manažmentu rizika v MSP má niektoré špecifiká. Viac ako vo väčších podnikoch sa prejavujú riziká spojené s činnosťou manažérov a ostatných zamestnancov. Manažment rizika v súčasnej podobe sa príliš nezaobrá personálnymi rizikami, ktorých zdrojom sú ľudia, zamestnanci, manažéri, majitelia. O rizikách, ktorých zdrojom je zlyhanie ľudského faktora, alebo o rizikách spojených so zlým rozhodnutím, sa uvažuje sporadicky.

1.1 Charakter najčastejších rizík a ich zdrojov v podnikoch

Na zvládanie podnikateľských rizík do určitej miery ukazuje aj vývoj životného cyklu MSP. Aj keď nie sú k dispozícii všetky čísla z posledných rokov, či z tých predchádzajúcich, je možno usudzovať na podobný trend ako inde vo svete, t.j. po piatich rokoch existencie, prežíva necelá polovica MSP (Tab. 1).

Po počiatkovom rozvoji podnikania na Slovensku najmä v rokoch 1995 – 2005 v posledných 10 rokoch klesá počet *živnostníkov* takmer o jednu tretinu - pokles je najmä v oblasti obchodu, naopak v službách je zreteľná rastúca tendencia. Počet *malých podnikov* poklesol v tomto období takmer o 50 %, naopak zdvojnásobil sa nárast *mikropodnikov* do 10 zamestnancov. Počet *stredných podnikov* je relatívne stabilný.

Z dostupných zdrojov nie je možné jednoznačne určiť štruktúru príčin, ale je možné usudzovať, že okrem plánovaného, resp. pripraveného ukončenia podnikania tu budú príčiny spojené z nezvládnutím rizík a so zlými rozhodnutiami o kľúčových problémoch podniku.

Tab. 1 Tabuľka prežitia malých a stredných podnikov v referenčných rokoch 2008-2012

Referenčný rok	2012	2011	2010	2009	2008
Počet novovzniknutých subjektov	46 389	66 420	53 077	63 743	57 574
Miera prežitia po 1 roku	83,8%	78,8%	84,1%	76,8%	74,4%
Miera prežitia po 2 roku		64,6%	65,0%	67,2%	61,1%
Miera prežitia po 3 roku			54,0%	51,6%	55,1%
Miera prežitia po 4 roku				44,4%	47,6%
Miera prežitia po 5 roku					42,4%

Zdroj: *Malé a stredné podniky v číslach v r. 2015. Spracované SBA, na základe údajov ŠÚSR*

V roku 2015 americká inštitúcia ERM INC v spolupráci s americkým inštitútom CPAs (Certified Public Accountants) spracovali správu o súčasnom stave aplikácie manažmentu rizika v podniku. V správe sú zahrnuté výsledky prieskumu, na ktorom sa zúčastnilo 1093 podnikov z rôznych priemyselných odvetví, typov a veľkostí v rámci celého sveta (AICPA, 2016). Kľúčové zistenia z uvedeného prieskumu sú nasledujúce:

- 59 % podnikov všetkých typov si uvedomuje nárast veľkosti a zložitosti rizík v posledných piatich rokoch.
- 58 % predovšetkým veľkých podnikov má stanovenú politiku manažmentu rizika v rámci celého podniku, ale iba štvrtina uvádza, že ich aplikácia manažmentu rizika je na dostatočnej úrovni.
- Iba 25 % podnikov verí, že majú správne zavedený systém manažmentu rizika v podniku. Toto zistenie sa nelíši od predchádzajúceho roka, čo naznačuje, že žiadne významné posuny ohľadom funkčnosti systému neboli vykonané.

- 48 % podnikov verí, že existujú riziká pri tvorbe nových strategických aktivít, ale 36 % podnikov nerobia žiadne formálne hodnotenia týchto rizík.
- Iba 27 % podnikov má vytvorenú stratégiu manažmentu rizika, ktorá je súčasťou strategického plánovania podniku a vyčleňujú čas a priestor na diskusiu o kľúčových rizikách na pravidelných poradách.

Vzhľadom na rýchle tempo zmien vo svetovom podnikateľskom prostredí si viac podnikov uvedomuje potrebu a dôležitosť manažmentu rizika vo svojom podniku. Z celosvetových prieskumov o stave aplikácie manažmentu rizika vyplýva, že napriek určitým problémom sa podniky snažia zavádzať manažment rizika do riadiacich procesov. Na druhej strane len polovica podnikov verí, že systém manažmentu rizika je významným konkurenčným nástrojom v podniku.

Podobne i európske podniky si uvedomujú potrebu zefektívniť proces manažmentu rizika. Popri sledovaní tradičných trhových a finančných rizík sa sústreďujú aj na ochranu svojej reputácie a značky a na spoľahlivosť obchodných partnerov a poskytovateľov financovania. Podľa medzinárodnej štúdie Treasury Risk Survey(2013), ktorú uskutočnila Association for Financial Professionals/gt news v spolupráci so spoločnosťou Zanders Treasury and Finance Solutions, považujú európske spoločnosti za najväčšiu hrozbu pre svoje podnikanie riziko straty likvidity, kurzové riziko a reputačné riziko.

Tab. 2 Najvýznamnejšie riziká vnímané európskymi podnikmi(Percentuálny podiel počtu podnikov vnímajúcich dané riziko ako veľmivý znamný a významný)

	Riziko	%		Riziko	%
1.	Riziko likvidity(liquidity)	74	6.	Riziko z vnútorných systémov	64
2.	Kurzové riziko (Forignexchange)	70	7.	Riziko krajiny (country risk)	55
3.	Strata reputácie (Reputation)	70	8.	Riziko podvodov (fraud)	47
4.	Úrokové riziko (credit risk)	65	9.	Komoditné riziko (commodity)	47
5.	Riziko zlyhania protistrán, úverové riziko partnerov (Counterpartycredit risk)	64	10.	Riziko v obchodnom reťazci	46

Zdroj: Treasury Risk Survey, 2013

Európske podniky a dá sa predpokladať, že aj väčšina veľkých podnikov v SR, venujú najväčšiu pozornosť riadeniu menových rizík, rizík úverov, rizík likvidity a rizikám vyplývajúcim zo zlyhania protistrán, napr. platobnej neschopnosti obchodných partnerov. Je zaujímavé, že európske podniky vnímajú niektoré riziká silnejšie, ako napr. riziko ohrozenia reputácie, riziko vo vnútorných systémoch, riziko zo zlyhania obchodných partnerov. Väčšina podnikov začleňuje manažment rizika do svojho plánovania a do rozhodovacieho procesu, t.j. systematicky zvažujú možné riziká pri prijímaní rozhodnutí v oblastiach, ako je riadenie cashflow, investície, cenotvorba.

1.2 Vnímanie rizík v malých a stredných podnikoch

Zložitejšia situácia je v MSP, v ktorých existuje viac objektívnych i subjektívnych bariér, ktoré podnikom bránia efektívne riadiť riziká. Príčin je niekoľko:

- manažment MSP až na výnimky má zhoršený prístup k informáciám potrebným pre analýzy, vyhodnocovanie a riadenie rizík,
- manažment, najmä malých podnikov, je síce tvorený odborníkmi v danej oblasti podnikania, často majiteľmi alebo spoločníkmi, ktorým však v mnohých prípadoch chýbajú ekonomicko-manažérske znalosti a skúsenosti,
- zriadenie špecializovanej pozície pre analytika či špecialistu manažmentu rizika by neúmerne zvyšovalo náklady a okrem toho v jednoduchšej organizačnej štruktúre podniku nie je na takú pozíciu priestor,
- obchodné skúsenosti majiteľov a manažérov, prípadný doterajší úspešný vývoj a najmä chýbajúca strategická analýza podmienok prostredia môžu potrebu zavádzania manažmentu rizika výrazne potlačiť.

Z uvedených dôvodov, ale aj pod vplyvom špecifik prostredia MSPv SR, sú názory majiteľov a manažmentu podnikov podstatne odlišné od názorov prezentovaných vo vyššie uvedených prieskumoch.

Z osobných rozhovorov vyplýva, že podnikatelia za hlavné zdroje *trhového rizika* považujú nedostatočný prieskum trhu, slabú reklamu, nesprávnu stratégiu predajnej ceny, ceny konkurenčných výrobkov, ale aj jazykové bariéry a iné.

Obr. 1 Percentuálne vyjadrenie dôležitosti a priemernej hodnoty identifikovaných rizík MSP v Žilinskom kraji



Zdroj: Hudáková, 2015

Za hlavné zdroje *finančného rizika* uviedli nedostatok vlastného kapitálu, obmedzené finančné zdroje, platobnú neschopnosť, zadlženosť podniku, a iné. Za hlavné zdroje *personálneho rizika* uviedli nedostatočnú kvalifikovanosť výkonných zamestnancov, chýbajúce praktické skúsenosti manažérov, negatívny postoj k práci, chýbajúci zmysel pre zodpovednosť, zlé medziľudské vzťahy na pracovisku a iné. 28,76 % MSP v Žilinskom kraji za štvrté najzávažnejšie riziko určilo *právne riziko* s významom rizika 37,2 %. 24,73 % MSP v Žilinskom kraji za piate najzávažnejšie riziko určilo *bezpečnostné riziko* s významom rizika 32,93 %. Za hlavné zdroje bezpečnostného rizika uviedli vznik havárií, nedodržiavanie BOZP, nebezpečenstvo živelných pohrôm rôzneho druhu (záplavy, veterné búrky, požiare), krádeže, vandalizmus a iné. Podobne boli hodnotené riziká pre malé podniky služieb.

Prítomnosť podnikateľského rizika si uvedomuje väčšina podnikov, ale jeho význam je vnímaný s rôznou intenzitou. Riešenia sú často obmedzené na neformálne hodnotenie rizika. V praxi na Slovensku nie je bežné, aby manažment rizika bol samozrejmom súčasťou manažérskych procesov. V MSPnie sú organizačné podmienky pre fungovanie pracoviska zameraného na analýzu a riadenie rizík. Sledovanie a vyhodnocovanie kľúčových finančných ukazovateľov je často v rukách externých subjektov poskytujúcich potrebné účtovné a iné služby. Majitelia a manažéri týchto podnikov sú zväčša odborníci v danom odvetví, ale nie je v ich silách zavádzať komplexné princípy manažmentu rizika. No napriek tomu existujú možnosti, ako nepodceňovať existujúce riziká a ako niektoré zásady manažmentu rizika implementovať do manažérskej činnosti a do niektorých podnikových operácií.

Okrem trhových a finančných rizík je však veľmi potrebné zamerať sa aj na riziká personálne, ktoré sú síce MSPvnímané ako veľmi významné, ale opatrenia na ich redukciiu či elimináciu sú neúčinné alebo sa nerealizujú (Ondrúšková, 2016). Pritom práve niektoré príčiny a prejavy personálnych rizík súvisia aj s účinnosťou opatrení na redukciiu niektorých ďalších podnikateľských rizík. Možné členenie personálnych rizík znázorňuje Tab. 3, pričom poukazuje aj na zdroje rizík na strane manažmentu, resp. majiteľov MSP.

Za najviac podceňované zdroje personálnych rizík v malých a stredných podnikoch považujeme riziká spojené s osobami majiteľov a manažérov. Ide o riziká, na ktoré manažéri vo viacerých prieskumoch nepoukazujú, lebo sa týkajú ich samých. Pritom väčšina nedostatkov a zdrojov rizík uvedených v Tab. 3 sú úzko spojené s rozhodovacími procesmi, teda s kľúčovými manažérskymi činnosťami. Z toho dôvodu je dôležité zaoberať sa práve zdrojmi rizík a príčinami chýb v rozhodovacích procesoch.

Tab. 3 Najčastejšie zdroje a prejavy personálnych rizík

Zdroje a prejavy personálnych rizík	
<i>Najčastejšie zdroje rizík na strane manažmentu</i>	<i>Najčastejšie zdroje rizík na strane zamestnancov</i>
▪ chýbajúce ekonomické a manažérske znalosti ▪ nedostatočné analytické schopnosti ▪ chýbajúca strategická analýza prostredia ▪ sklon k podceňovaniu rizika ▪ podceňovanie významu manažmentu rizika ▪ nedostatok skúseností z riadenia rizika ▪ návyky z doteraz úspešného intuitívneho rozhodovania ▪ podceňovanie sebvzdelávania ▪ podceňovanie systematickej práce so zamestnancami	<i>Úmyselné, z nedbalosti</i> ▪ nerešpektovanie bezpečnostných opatrení, ▪ nedodržovanie štandardov postupov ▪ negatívny postoj k práci ▪ nezodpovednosť ▪ sabotovanie, úmyselné poškodzovanie ▪ fluktuácia <i>Neúmyselné</i> ▪ nízka kvalifikácia ▪ chýbajúce praktické skúsenosti ▪ zlé medziľudské vzťahy na pracovisku

Zdroj: Ondrúšková, 2016

2 Riziká v rozhodovacom procese v podmienkach malých a stredných podnikov

Manažérske procesy a najmä procesy rozhodovania v podmienkach MSP sú ovplyvňované celým radom faktorov, ktoré majú objektívny i subjektívny charakter. Vplyvy týchto faktorov sa premietajú do

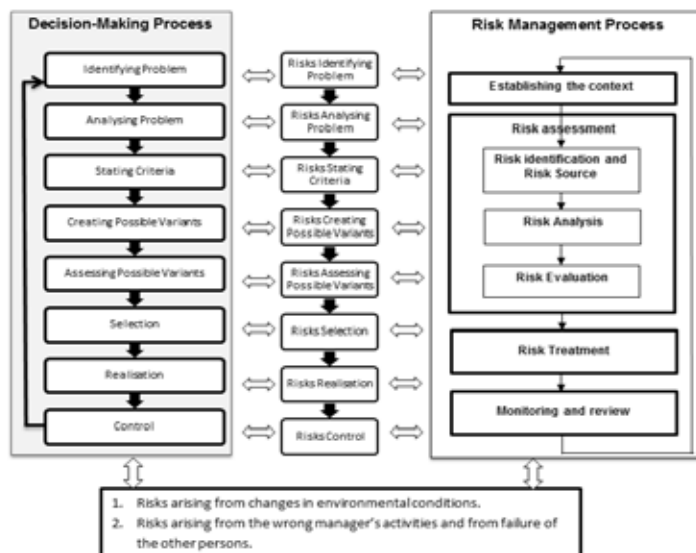
všetkých klúčových rozhodnutí o krátkodobých i dlhodobých cieľoch, o spôsoboch reakcie na zmeny v podnikateľskom prostredí, o výbere a rozmiestnení zdrojov, o postupoch v produkčných a distribučných procesoch, o personálnom zabezpečení, o vzťahoch k zákazníkom a pod.

2.1 Zdroje rizík v rozhodovacom procese malých a stredných podnikov

Medzi **objektívne** faktory podnikania patrí charakter prostredia, v ktorom MSP realizujú svoju funkciu. Zatiaľ čo podmienky miestneho, resp. regionálneho trhu, v ktorých malé podniky najčastejšie operujú, sú relatívne predvídateľné, informácie pre strategickú analýzu širšieho trhového, ekonomického, technologického a sociálneho prostredia sú ťažšie dostupné. O to viac vystupujú do popredia faktory **subjektívne**, ktoré v mnohých prípadoch úzko súvisia s možnými rizikami chybných rozhodnutí (Ogarca, 2010). Ide predovšetkým o tieto skutočnosti:

- rozhodovanie manažérov v MSP je založené na doteraz relatívne úspešných viac-menej *intuitívnych* rozhodnutiach, založených viac na skúsenosti a na jasných vzťahoch s obchodnými partnermi, než na hlbších analýzach situácie,
- aj keď v niektorých prípadoch dôjde k rozhodnutiu na základe *racionálneho rozhodovacieho postupu*, chýbajú manažérom (resp. majiteľom) širšie znalosti a skúsenosti z identifikácie, analýzy a posudzovania rizík možných rozhodnutí, vrátane znalosti a skúsenosti z aplikácie potrebných metód,
- rozhodovanie je výrazne ovplyvnené *osobou rozhodovateľa*, t.j. majiteľa či manažéra, jeho kvalifikáciou, ekonomickými a manažérskymi skúsenosťami, analytickými schopnosťami, úrovňou strategického myslenia, ako aj jeho osobnostnými vlastnosťami, komunikačnými a interpersonálnymi spôsobilosťami, ale aj viacerými psychickými procesmi (únava, stres, vplyv choroby a pod.).

Rozhodovacie procesy, ako klúčové procesy manažmentu podniku, si v súčasnosti vyžadujú dôslednejšie uplatňovanie nástrojov manažmentu rizika. Preto je potrebné, aby sa tieto postupy a techniky implementovali do jednotlivých fáz samotného rozhodovacieho procesu a stali sa ich integrálnou súčasťou tak, ako to znázorňuje obr. 2.

Obr. 2 Prvky manažmentu rizika v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu

Zdroj: Hudáková, 2016

Vo fáze **identifikácie a analýzy problému** je veľmi dôležité rozpoznať príčiny vzniku problému a odhadnúť, aké riziká by vyplývali z jeho neriešenia a na druhej strane treba rátať s tým, že riešenie problému môže priniesť nové riziká. Význam tejto fázy narastá pochopiteľne v neistých vonkajších podmienkach. Žiaľ v praxi je táto fáza nie celkom docenená a zužuje sa na formuláciu problému. Jednou z príčin môže byť že manažment je zaťažovaný množstvom na prvý pohľad jednoznačných problémov, ktoré si nevyžadujú analýzu, ale okamžité najčastejšie intuitívne riešenie. Manažéri majú pocit a treba povedať, že v niektorých prípadoch celkom oprávnený, že vedia, o aký problém ide, preto sústreďujú pozornosť na realizačné fázy rozhodovacieho procesu.

Avšak nedocenenie analytickej fázy môže znamenať nesprávne posúdenie problému, čo negatívne ovplyvňuje jeho ďalšie riešenie. Veľmi často sa totiž stáva, že manažment reaguje až na prejavy problému, ale jeho príčiny zostávajú nepoznané a problém sa môže prejaviť v iných súvislostiach a často aj s inými symptómami.

Stanovenie kritérií pre výber vhodného riešenia sa chápe ako bežná rutinná činnosť, ale aj v tejto fáze sa manažment môže dopustiť chýb. Napriek rešpektovaniu základných zásad, ako je účelnosť, legálnosť, efektívnosť, realizovateľnosť, spoločenská prijateľnosť a morálnosť, môže nevhodne stanovené kritérium umožniť rizikové rozhodnutie.

Kľúčovou fázou rozhodovacieho procesu je **vytváranie a hodnotenie (resp. testovanie) možných variantov** riešenia. Využitie nástrojov manažmentu rizika v tejto fáze umožní odhaliť možné riziká toho variantu riešenia, ktorý stanoveným kritériám vyhovuje najviac. Uplatnenie nástrojov manažmentu rizika tak umožní podniku zvážiť, či zistené riziko je akceptovateľné, alebo či je vhodnejšie iné riešenie.

V učebniciach manažmentu a manažmentu rizika sa o rizikách už zvoleného rozhodnutia veľa nepíše, napriek tomu táto realizačná fáza, **fáza implementácie**, skrýva v sebe množstvo rizík. Riziko v sebe skrýva zlá komunikácia medzi manažmentom a realizátormi, keď nemusí dôjsť k správne pochopeniu navrhovaného riešenia. Na konečný efekt prijatého rozhodnutia má teda podstatný vplyv *pripravenosť realizátorov* – ich znalosti, skúsenosti, ale aj ich akceptácia prijímaných rozhodnutí. Dôležitá je aj *organizácia implementácie prijatých rozhodnutí* – zabúda sa, že výber a formulácia správne zvoleného rozhodnutia je iba predpokladom účinného riešenia problému, až jeho rýchla a dobre koordinovaná realizácia môže ukázať, či zvolené rozhodnutie bolo správne.

2.2 Najčastejšie zdroje chybných rozhodnutí a možnosti ich eliminácie

Na prijatie správnych rozhodnutí má vplyv veľa viac i menej ovplyvniteľných faktorov, tvoriacich systém rozhodovania, pričom osobnosť rozhodovateľa je kľúčová. Napriek tomu, že spĺňa základné predpoklady, ako sú vedomosti, znalosti, skúsenosti, ako aj vyššie uvedená komplexná pripravenosť riešiť zložité rozhodovacie situácie, nie je možné vylúčiť chyby. Niektoré vyplývajú z nedostatku relevantných informácií, z nevhodnosti alebo nesprávnosti použitých rozhodovacích metód, iné sú dôsledkom nedokonalosti ľudského vnímania. Zo skúseností manažérov MSP, resp. ich majiteľov, ktorí sú súčasne aj riaditeľmi, resp. konateľmi, je možno vymedziť niektoré najčastejšie chyby v ich rozhodovaní (Nöllke, 2003; Hudáková, 2016).

Príliš dlhé zvažovanie, či a ako o vzniknutom probléme rozhodnúť, je väčšinou odrazom nepripravenosti riešiť problém, obavy z možných dôsledkov jeho nevhodného riešenia. To môže viesť k hľadaniu ďalších a ďalších „potrebných“ informácií. Medzitým však môže riziko z daného problému neúmerne narastať. Okrem toho vyhýbanie sa riešeniu zjavných problémov vedie často k spochybneniu manažérskych schopností a k oslabeniu autority.

Inou chybou je naopak *príliš rýchle uvažovanie* pod dojmom potreby nestrácať čas. To síce môže podporiť povesť rozhodného manažéra, ale nebezpečenstvo je v nedostatočnej analýze situácie a v nepremyslení možných dôsledkov.

Najmä pri výskyte viacerých problémov a potreby riešenia viacerých úloh je veľkým zdrojom chybných rozhodnutí *chýbajúce* alebo *nesprávne stanovenie priorit*. Z praxe je známa chyba spočívajúca v uprednostnení riešenia jednoduchých problémov a v odkladaní tých dôležitejších. Ide o to, aby sa v prvom rade riešil podstatný problém, ktorý má pre podnik v danej situácii najväčší význam a tie, ktoré nie sú dôležité odložiť alebo delegovať. Základom sú dve kľúčové kritéria zohľadňujúce na jednej strane významnosť úlohy a na druhej jej časové hľadisko: *dôležitosť* a *naliehavosť*.

Chybné rozhodnutie môže byť dôsledkom prílišného *spoliehania sa na odporúčania expertov*. Aj keď v podmienkach MSP to nepatrí k najčastejším, sú situácie, keď majiteľ alebo manažment si nechá vypracovať analýzu vrátane možného riešenia externou organizáciou, predovšetkým v oblasti finančnej, personálnej i marketingovej. Nejde tu o spochybnenie odbornosti externej firmy, skôr ide o to, že externá firma nemusí mať k dispozícii potrebné informácie, podmienky sa môžu meniť, informácie rýchlo zastarávajú a koniec koncov zodpovednosť zostáva aj tak na manažmente podniku. Horeuvedené chyby a ich zdroje sa do určitej miery dajú redukovať skúsenosťami i vzdelávaním. Existujú však zdroje chybných rozhodnutí, ktoré pramenia z nedokonalosti nášho myslenia. Medzi

subjektívnymi zdrojmi chybných rozhodnutí majú tak špecifické miesto tzv. **kognitívne omyly**. Sú to chyby vyplývajúce z nedokonalosti myslenia a z psychologických bariér vnímania situácie. Môžeme ich podľa Hammonda(1998) považovať za skryté pasce rozhodovania, ktoré sú nepozorovateľné, zabudované hlboko v našom myslení, a ktoré môžu byť najmä pri riešení zložitých problémov zdrojom závažných pochybení v hodnotení situácie, ako aj v prijímaní závažných rozhodnutí.

Chybné usudzovanie jednotlivca je spojené s určitými osobnostnými vlastnosťami, v tomto prípade v nastavení vnímania rizika. Je známe, že vzťah manažéra k riziku ovplyvňuje aj jeho prístupy v rozhodovaní. S tým súvisí aj vnímanie svojich možných omylov. Svoju úlohu tu zohrávajú okrem vzdelania a osobnostného nastavenia aj doterajšie skúsenosti z riešenia zložitých problémov (Ruisel, 2012; Frankovský, 2015).

Pri rozhodovaní sa môžu prejaviť tieto úskalia či pasce (Šimák, 2008):

- a) *Pripisovanie neúmernej váhy prvej informácii*. Ide o akési ukotvenie prvých informácií, dojmov, prvých odhadov, významných minulých skúseností v myslení, čo spôsobuje opomenutie iných podstatných faktorov, podcenenie novosti či špecifickosti konkrétnej rozhodovacej situácie. Možnosti odolávať tejto pasci spočívajú najmä v dôkladnej analýze problému, v jeho posudzovaní z viacerých aspektov a v širších súvislostiach, vo vyhľadávaní ďalších relevantných informácií a názorov.
- b) *Snaha zachovať status-quo* vyplýva z určitej ľudskej vlastnosti vyhýbať sa zmenám, zachovať to, čo sa doteraz ukazovalo ako účinné, odmietnutie radikálnej zmeny, vplyv ospravedlňovania minulých rozhodnutí, potláčanie významu informácií nezodpovedajúcich našim predstavám. Novú situáciu nevnímame ako podnet na potrebnú zmenu. To najmä v MSPvedie k podceneniu pripravenosti na možné riziká (veď aj tak sa nič nestane). Oslabenie týchto tendencií vyžaduje predovšetkým odmietnuť status-quo ako jedinú alternatívu, racionálne zvažovať prednosti a obmedzenia možných riešení vo vzťahu k súčasnej situácii. Uvedomiť si, že jednotlivé faktory súčasného stavu, teda aj zdroje rizík a kríz, sa vyvíjajú časom a že prijatím adekvátnych rozhodnutí znižujeme pravdepodobnosť alebo silu budúcich možných kríz.
- c) *Snaha zarámovania problému do známej schémy* zodpovedá všeobecnej a celkom správnej tendencii využiť získané skúsenosti. Problém je v tom, že zasadenie vzniknutého problému do nesprávneho rámca vytvára nebezpečný predpoklad nesprávneho rozhodnutia. Vplyv tejto pasce môže spôsobiť neochotu pátrať po ďalších informáciách (veď je všetko jasné, vieme o čo ide). Východiskom je dôsledná identifikácia a analýza vzniknutého problému ešte pred jeho zarámovaním.
- d) *Uprednostňovanie informácií, ktoré potvrdzujú naše odhady či preferencie* čiastočne súvisí s predchádzajúcimi chybami. Najmä relatívne skúsení manažéri majú tendenciu príliš sa spoliehať na vlastné odhady a prognózy. V zložitých situáciách túto tendenciu posilňuje fakt, že nemáme k dispozícii dostatok potrebných informácií ani čas na ich dôkladnú analýzu. Obmedziť tieto vplyvy neznamena spochybnenie skúseností a intuícií, ale uvedomenie si, že v menej obvyklých situáciách by ich precenenie mohlo znamenať chybné rozhodnutie a bránenie sa hodnoteniu informácií skôr, ako ich môžeme aspoň čiastočne analyzovať.

V prípade rozhodovania o opatreniach na zníženie vplyvu súčasných i budúcich možných zdrojov rizík, v situáciách, keď je relatívne dostatok času, je možné uvedeným pascám sa vyhnúť. Zdokonaľovanie vzdelávania manažérov MSPs dôrazom na uplatňovanie vybraných nástrojov manažmentu rizika, na spôsobilosť správne analyzovať situáciu, vyvodzovať potrebné závery pre voľbu metód výberu najvhodnejšieho variantu riešenia je iba jednou stránkou zvyšovania ich kompetencií. Ďalšou a nie menej dôležitou otázkou je zvyšovať ich psychické a mentálne schopnosti správne vnímať situáciu, racionálne analyzovať informácie, múdro rozhodovať a zdokonaľovať svoje schopnosti účinne implementovať prijaté rozhodnutia a efektívne riadiť ich realizáciu.

Záver

V podmienkach MSP je zameranie pozornosti na včasnú identifikáciu možných rizík a na včasnú reakciu na možné ohrozenia životne dôležité. MSP sú citlivejšie na zmeny vo vonkajších podmienkach, ako aj na problémy vnútorného prostredia. Vo všeobecnosti aj pre MSP platí, že najväčšie riziká vyplývajú z charakteru trhového prostredia, podnikateľského prostredia v odvetví a s ekonomickými a právnymi podmienkami v krajine. V MSP však môžu mať horšie následky aj riziká personálne, riziká vyplývajúce z nedostatočnej kvalifikácie zamestnancov, z nízkej motivácie a z porušovania disciplíny, z porušovania bezpečnostných opatrení a ďalších pravidiel a noriem. Osobitú úlohu tu zohráva pripravenosť manažmentu, jeho manažérske znalosti a skúsenosti, ktoré v mnohých prípadoch chýbajú a sú nahradzované odbornými znalosťami a rutinou. Manažéri MSP, prípadne majitelia živnostníci, by mali byť schopní v neistých podmienkach efektívne rozhodovať o voľbe alternatívnych cieľov, o postupoch na ich dosiahnutie, o získavaní a alokácii zdrojov, o potrebných zmenách v podnikových procesoch, o opatreniach na neočakávané zmeny v prostredí. To všetko vyžaduje vysoké nároky na kvalitu rozhodovacieho procesu. Práve rizikám v jednotlivých fázach rozhodovania nie je v podmienkach Slovenska, ani v teórii ani v praxi manažmentu, venovaná dostatočná pozornosť.

Aj keď mnohé zdroje nesprávnych rozhodnutí môžu mať viac-menej objektívny charakter, napr. nedostupnosť relevantných informácií, potreba rozhodnúť v časovom strese, predsa len väčšina chybných rozhodnutí má subjektívny charakter. V mnohých prípadoch ohrozenia, prípadne zániku MSP, nebol problém ani tak v existencii rizikového faktora v podnikateľskom (vonkajšom) prostredí, ako v nesprávnom vyhodnotení a v nesprávnej reakcii na vzniknutú krízovú situáciu. Nepripravenosť manažmentu a existencia príčin chybných rozhodnutí patria k dôležitým zdrojom podnikateľských rizík v podmienkach MSP. Predpokladom redukcie chýb v rozhodovaní manažmentu MSP je poznanie ich najčastejších subjektívnych príčin a možností ich obmedzenia.

Literatúra

- [1] AICPA. *The American Institute of CPAs*. Certified Public Accountants [online]. Dostupné z: <http://www.aicpa.org/catalogs/masterpage/Search.aspx?D=4294956630:4294956474>||1.
- [2] FRANKOVSKÝ, M. 2015. Kognitívne omyly a rozhodovanie manažérov. In *Zborník príspevkov Manažérske rozhodovanie v kontexte situačných a osobnostných charakteristík*. Výstup z projektu Kognitívne omyly v myslení, ich identifikácia a hodnotenie v manažmente. Prešov: FM PU 2015. s. 98-108. ISBN 978-80-8165-126-7.

- [3] HAMMOND, S. – KEENEY, R. L. – RAIFA, H. 1998. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 1998 [online]. Reprinted in 1/2006, 118-125. [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/>.
- [4] HUDÁKOVÁ, M. - BUGANOVÁ, K. - DVORSKÝ, J. – BELAS, J.– DANA, L. P. 2015. Analysis of the risks of small and medium-sized enterprises in the Zilina region. *Communications: scientific letters of the University of Žilina*. 17(1), 34-39. ISSN 1335-4205.
- [5] HUDÁKOVÁ, M. - MÍKA, V. T. – HOLLÁ, K. 2016. *Importance of Risk Assessment in Managers' Decision-Making Process*. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering. 10(12), 3765-3770. ISSN 2226-7344. Dostupné z: <http://www.waset.org/publications/10006006>.
- [6] *Malé a stredné podniky v číslach v r. 2015* [online]. SBA Agency, 2016. [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_v_roku_2015_0.pdf.
- [7] MÍKA, V. T. – HUDÁKOVÁ, M. 2017. *Risk resources of decisionmaking in small and medium enterprises*. In: New trends in Process Control and Production Management. Leiden: CRC Press, s. 343–347. ISBN 978-1-138-05885-9.
- [8] NÖLLKE, M. 2003. *Rozhodování*. Poradce pro praxi. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-247-0411-0.
- [9] *Počet právnických osôb v SR vlani vzrástol a fyzických osôb klesol* [online]. Portál Teraz Ekonomika 25. Október 2017. [cit.2017-10-25]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/podnikatelia-2013/82851-clanok.html>.
- [10] OGARCA, R. 2010. *Features of the decision-making in SMEs* [online]. [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: http://feaa.ucv.ro/annals/v3_2010/0038v3-028.pdf.
- [11] ONDRÚŠKOVÁ, H. 2016. *Vplyv ekonomických rizík na rozvoj malého a stredného podnikania*. Dizertačná práca. Žilina: Fakulta bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity.
- [12] RUISEL, I. 2012. Kognitívne omyly pri rozhodovaní. In: Halama, P., R. Hanák a R. Masaryk (Eds.). In: *Zborník z 15. ročníka medzinárodnej konferencie Sociálne procesy a osobnosť 2012 konanej 17.-19. 9. 2012 v Novom Smokovci*. ÚEP SAV, s.5-9. ISBN 978–80–88910–40–4.
- [13] ŠIMÁK, L. – MÍKA, V. T. 2008. Úskalia rozhodovania v krízových situáciách. *Science & Military/Veda a vojenstvo*. 3(1), 57-61. ISSN 1336-8885.
- [14] *Treasury Risk Survey 2013* [online]. Report of Survey Results. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: http://zanders.eu/files/media/2013_Treasury_Risk_Survey_Report.pdf.

Commodity efficiency of Slovak agricultural trade

Roman SERENČEŠ* – Jana KUTIŠOVÁ**

Abstract

The article judges the efficiency and the competitiveness of selected commodities of animal production, plant production and food-processing industry. Competitiveness and efficiency of the commodities was measured Revealed Comparative Advantage Index and Grubel-Lloyd Index. In the conclusion, there is a summary of values of Comparative Advantage Index of selected commodities in chosen years.

Keywords: Agritrade, Competitiveness, Commodity, Efficiency, RCA, GLI

JEL Classification: Q17

Introduction

Competitiveness is understood as the ability of the economy to produce goods and services, which are able to succeed within the international trades and so they guarantee the increase of real income of the population when they rationally use the production factors and fill another social and environmental aims. It is an ability of the country to combine the comparative advantages/disadvantages with the current market and government imperfections within the international trade.

The aim of this article is to found out the efficiency of Slovak agricultural trade in 2006-2015. To find out the development of the foreign trade of selected commodities of plant production, animal production and food-processing industry through selected indicators and to compare the efficiency of the commodities within 2006, 2009 and 2015. The article was elaborated on the basis of the data from the databases of the Statistical Office of the Slovak Republic and data from Green Report of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic. The commodities are sorted according to the HS4 items of the unified system of customs tariffs with focus on agri-food commodities with no. 0001-2400. There were used comparative methods, deduction methods and indicators as Revealed Comparative Advantage Index – is suitable for appraisal of agri-food commodities competitiveness within the trade of the one country towards the other one; and it easy identifies their competitiveness changes.

$$RCA = \ln \left(\frac{\frac{x_{ij}}{m_{ij}}}{\frac{X_j}{M_j}} \right)$$

x_{ij} – export value “i” group of analysed industry products of the “j” country

m_{ij} – import value “i” group of analysed industry products of the “j” country

X_j – value for total export from the “j” country

* doc. Ing. Roman Serenčėš, PhD., Slovak University of Agriculture, Faculty of Economic and Management, Department of Economic Policy, Trieda A. Hlinku 2, 949 76, Nitra, Slovakia, roman.serenecs@uniag.sk

** Bc. Jana Kutıšová, Slovak University of Agriculture, Faculty of Economic and Management, Department of Economic Policy, Trieda A. Hlinku 2, 949 76, Nitra, Slovakia

M_j– value for total export to the “j” country

If the value:

RCA > 0 result indicates a comparative export advantage of the country

RCA < 0 result indicated a comparative export disadvantage of the country

RCA = 0 neutral, there is neither comparative advantage not disadvantage

Grubel-Lloyd Index

$$GLi = \frac{\sum_i (X_i + M_i) - \sum_i |X_i - M_i|}{\sum_i (X_i + M_i)}$$

X_i - value for total amount commodity export

M_i - value for total amount commodity import

Values of this index ranges within interval (0 - 1)

GLi = 0, inter-industry trade – it is a total specialization of a trade with various products

GLi = 1, value 1 means there is only intra-industry trade

Intra-industry trade represents export and import of the same type of goods or the same industry between two countries or regions.

Body of Paper

Tab. 1 Development of the Slovak external agri-trade (AT) (mil. €)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Export AT SR	1734.9	1849.4	2036.8	1932.8	2162.0	2918.6	3593.2	3214.8	2734.5	2799.7
Import AT SR	2295.8	2667.1	2908.5	2782.3	3119.9	3723.2	3963.9	3898	3789.6	3845.2
Balance AT	-560.9	-817.7	-871.7	-849.5	-957.9	-804.6	-370.7	-683.2	-1055.1	-1045.5
Turnover AT	4030.7	4516.5	4945.3	4715.1	5281.9	6641.8	7557.1	7112.8	6524.1	6644.9

Source: own calculation based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Export of the agri-food products among 2006-2008 increased reaching value 2036.8 million €. In 2009 this value reached level of 1 932.8 million €. From 2009 to 2012 the export was increasing and got to the highest amount representing 3593.2 million €. After consequent decrease in 2013 and 2014 the export increased a bit to the value 2 799.7 million €. Import of the agri-food products was increasing from 2006 to 2008. In 2009 is decreased due to the economic crisis. In consequent years the export was very uneven and in 2015 reached amount of 3 845.2 million €. Balance of the agri-food products was negative within all monitored years. The highest negative value was in 2014 (-1 055.1 million €), in 2015 it was little increased by 10.4 million €. The turnover of the agri-food products was growing from 2006 to 2008. In 2009 the turnover decreased a bit to the amount of 4 715.1 million €. Until 2012 the turnover increased again and in 2015 it reached the value 6 644.9 million €.

Tab. 2 Comparison of agri-food products imports with the total import (million €)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total import	43 422	47 870	50 280	38 775	47 494	55 768	58 588	59 940	60 019	64 361
Out of this AT import	2 296	2 667	2 909	2 782	3 120	3 723	3 964	3 898	3 790	3 845
Ratio %	5.29	5.57	5.79	7.17	6.57	6.68	6.77	6.50	6.31	5.97

Source: own calculation based on data from *Zelená správa (Green Report)* of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic

Ratio of agri-food products import on the total import has an uneven development. From 2005 to 2009 the ratio was increasing, in 2009 there was the highest ratio in amount of 7.17%. In 2015, the ratio decreased to 5.97% compared to 2014.

Tab.3 Comparison of agri-food products export with the total import (million €)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total export	40 924	47 160	49 522	39 721	48 272	56 783	62 144	64 172	64 721	67 680
Out of this AT import	1 735	1 849	2 037	1 933	2 162	2 919	3 593	3 215	2 734	2 800
Ratio %	4.24	3.92	4.11	4.87	4.48	5.14	5.78	5.01	4.22	4.14

Source: own calculation based on data from *Zelená správa (Green Report)* of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic

Both tables show that we import more agri-food products than we export. The export ratio of agri-food products on total export was also uneven. The lowest value was in 2006 with 3.92%. The highest value was reached in 2012, with 5.78%. In 2015, the ratio was 4.14%.

Tab. 4 Payment review of total foreign trade and agricultural foreign trade, in million€

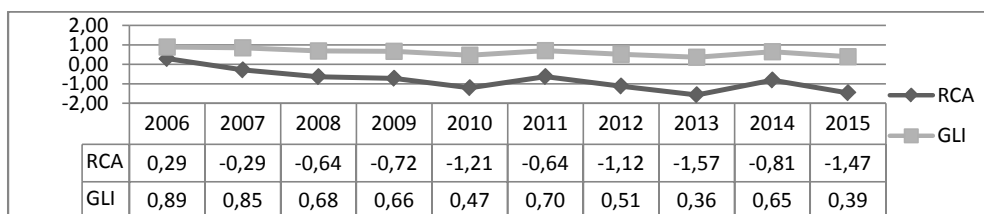
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Balance total	-2 498	-710	-758	946	778	1 015	3 556	4 232	4 702	3 319
Balance AT	-666	-561	-818	-872	-849	-958	-804	-371	-683	-1045

Source: own calculation based on data from *Zelená správa (Green Report)* of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic

From the chart, we can see that the balance of the agri-trade and balance of the total foreign trade is uneven. In 2006 the balance of foreign trade was negative, -2498 million €. In 2008 the balance was a little decreased by 48 million € compared to 2007. In 2009, we reached plus value of foreign trade balance. Since then, the balance was only increasing and the highest value was reached in 2014 with 4702 million €. Balance of agri-trade reached the highest negative value in 2015 with -1045 million €. Within all ten years, the value is negative. The lowest negative value of agri-trade balance was in 2013 with value -371 million €.

Development of foreign trade of selected animal production commodities and their effectiveness

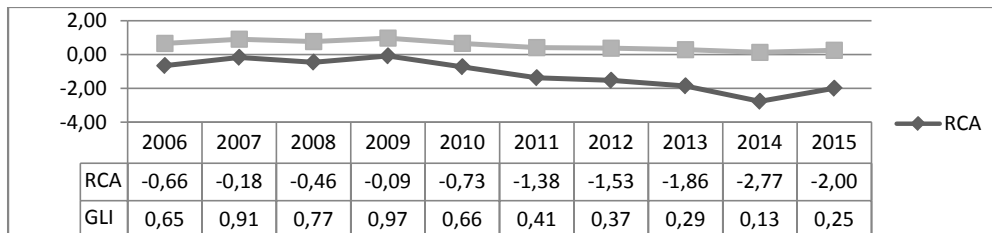
The import of fresh beef was increasing from 2006 to 2013. The consequent year it dropped a bit and in 2015 excessively increased to amount 3 8934 thousand €. The export was decreasing from 2006 to 2010. In consequent years, the export was uneven.

Graph 1 Effectiveness of foreign trade commodity 0201 Beef, fresh or chilled

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

RCA Index reached the plus value 0.29 only in 2006 meaning that on other years Slovakia has comparative disadvantage in trade with chilled beef. In 2015, the RCA index was decreased to the value -1.47 due to decrease of export and increase of import within this year. In 2006 the GLI value 0.89, it was almost sole intra-industry trade. Since then the GLI value was decreasing until 2010 reaching value 0.47. Since then, the value oscillates around 0.5.

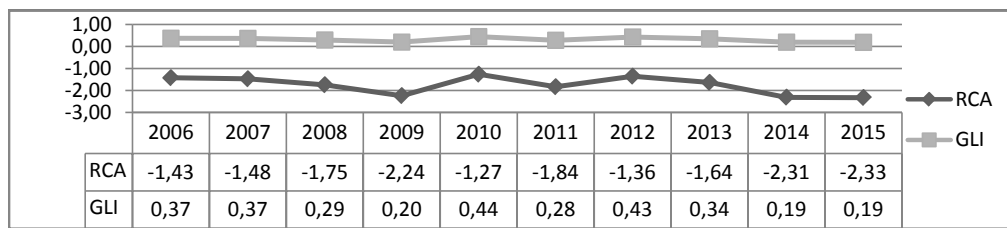
Slovakia imported more frozen beef than exported during all ten years. The value of export was even during 2006 to 2010. In 2011 the value increased by 619 thousand €. Until 2014 the export value decreased and in 2015 increased a little reaching 1051 thousand €.

Graph 2 Effectiveness of foreign trade commodity 0202 Beef, frozen

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Slovakia has a comparative disadvantage concerning foreign trade with frozen beef during all ten years. In 2006 - 2009, the RAC value reached better values. Since then the value was decreasing until 2014, when the RCA index reached the lowest value -2.77. In 2015, the RCA index reached value -2. Grubel-Lloyd index has descending development in 2009-2014. In this year, it reached the lowest value 0.13. In 2015 the value increased to 0.25 (increase by 92%).

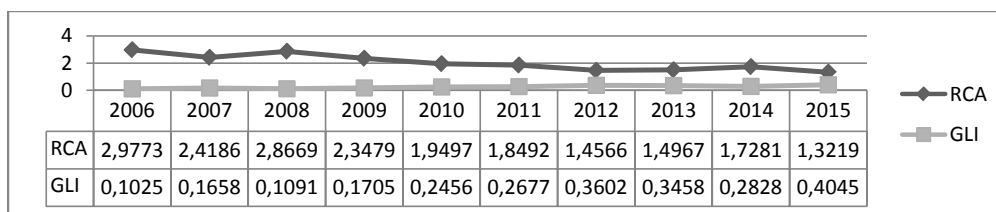
Import of pork exceed the export. We are not able to cover domestic consumption of pork by our own production. The import of this type of meat is the highest among the followed commodities, it exceeds also the import of poultry. From 2006 to 2015 the import increased by 60 373 thousand €. On the contrary, from 2006 to 2015 the export was decreased by 8745 thousand €.

Graph 3 Effectiveness of foreign trade commodity 0203 Pork, fresh, chilled or frozen

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

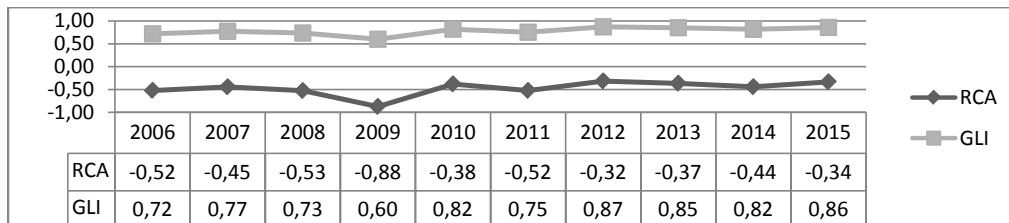
Within the followed years, GLI index changed slightly and in 2015 of reached the lowest value 0.19. Its values are tending to be zero; this is considered as inter-industry trade. The index of Revealed Comparative Index was uneven during the years. Within all years, Slovakia has a comparative disadvantage in pork trade. The RCA decreased from 2006 to 2009, when there was a global economic crisis. In 2010, it increased to -1.27 and the next year it dropped again. In 2015, this index reached the lowest value -2.33.

Only the meat of sheep or goats the export exceeds the import, we have positive balance of the foreign trade. The export was highest in 2006 and the lowest in 2009. In 2015 it was decreased by 596 thousand € (15.71%) compared to 2014. From 2006 to 2015 the import decreased by 597 thousand €. Trade with meat of sheep and goats reaches positive comparative advantage in all followed years. RCA value was dropping from 2008 to 2012 (1.46). From 2013 to 2014, the value rose and in 2015 RCA index reached value 1.32. Since 2006, when GLI index was 0.1, it was approaching value 0.5; and in 2015, it reached value 0.4. However, meat of sheep and goats is not significant in term of population nourishment, so we cannot consider this as positive information.

Graph 4 Effectiveness of foreign trade commodity 0204 Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Poultry import increased from 2006 to 2011. Since then, its development was slightly uneven and in 2015 the poultry import reached 100 381 thousand €. The value of poultry export is the highest among the followed types of commodities. The lowest value of export was in 2006 (33 269 thousand €). Since then the export was increasing until 2008 and 2009 it slightly decreased by 8 787 thousand €. Since then the import value was growing until 2012 and there is a slight drop in last years.

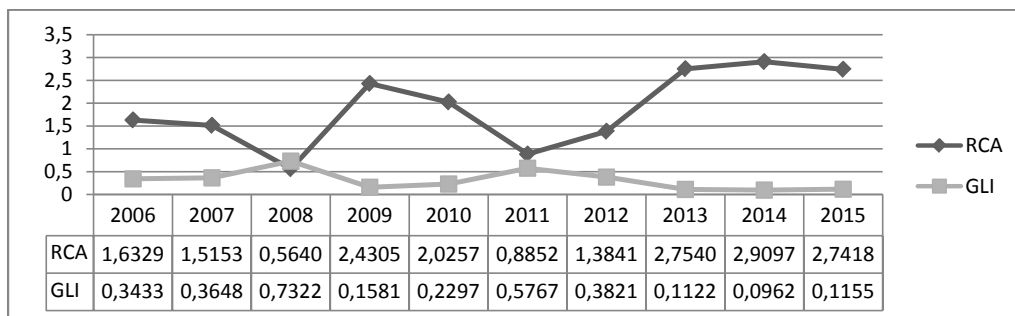
Graph 5 Effectiveness of foreign trade commodity 0207 Poultry, fresh, chilled or frozen

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Within followed period, there is a comparative disadvantage in the external poultry trade. In 2009 the RCA index was the lowest, -0.88. In 2010, it was increased by 0.5 to the amount -0.38. From 2012 to 2014, it was decreasing slightly; in 2015, it reached a level -0.34. In years 2006 - 2015, the Grubel-Lloyd index was oscillating between values 0.5 and 1. In 2015, it reached value 0.86, what is considered as intra-industry trade.

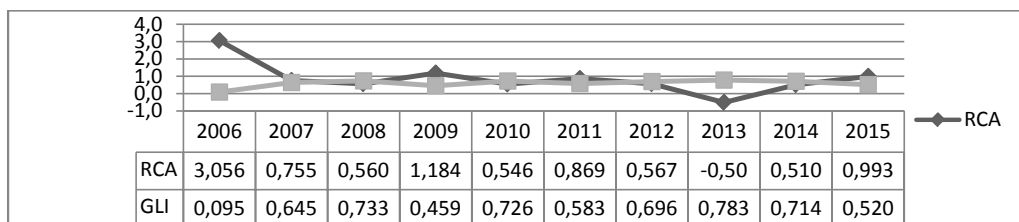
Development of foreign trade of selected plant production commodities and their effectiveness

Within the wheat foreign trade, we reached positive balance. Moreover, the export was increasing from 2011. The wheat import reached the highest value in 2011 (34 284 thousand €) and the lowest value in 2014 (7 809 thousand €). In 2015, there was a slight increase of import by 4 075 thousand €. RCA development was uneven in all followed years. However, we can say Slovakia has a comparative advantage in wheat trade. In 2008, Slovakia had the lowest comparative advantage 0.56. In 2009 the RCA value gone up sharply to 2.43. In 2011, the value sharply dropped to 0.89; since then the value was increasing until 2014. In 2015, it slightly increased to 2.74. In 2016 GLI index reached value 0.34. The highest value was reached in 2008, 0.73. From 2011 to 2014, it was slightly decreasing; in 2015, it reached value 0.12. Currently it is mainly inter-industry trade.

Graph 6 Effectiveness of foreign trade commodity1001 Wheat

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

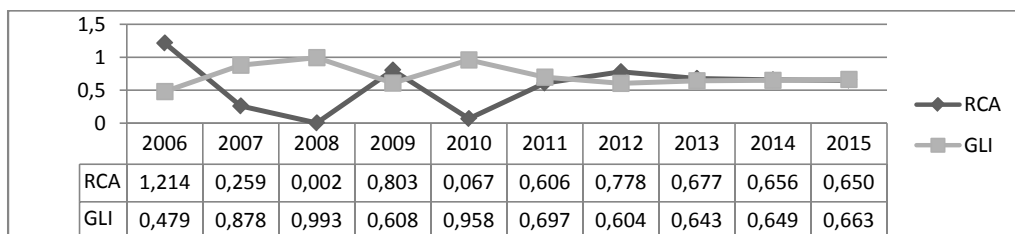
We were reaching positive balance with barley foreign trade since 2013, when the import exceeded export by 6 374 thousand €. The highest export was in 2011 (45 550 thousand €). In 2013, when the export was the lowest, it was growing and increased by 22 732 thousand €. From 2006 to 2015 the import increased by 10 315 thousand €.

Graph 7 Effectiveness of foreign trade commodity 1003 Barley

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

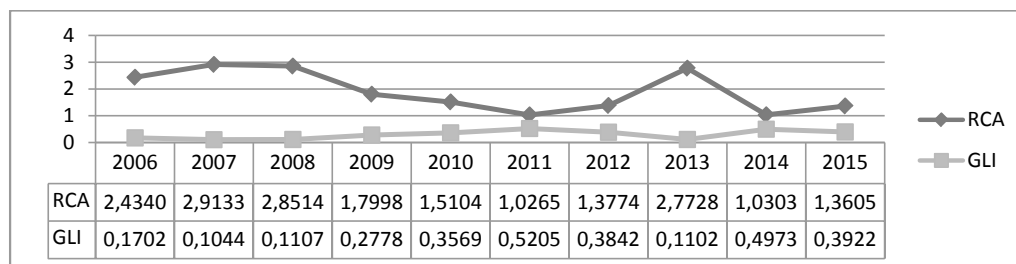
RCI index of barley was evenly developing during the followed years. In 2006, RCI index reached the highest value 3.06. In 2007, there was a significant drop to 0.76. Only in 2013, Slovakia had a comparative disadvantage in barley external trade (-0.51). In consequent years, RCA value was increasing reaching value 0.99 in 2015. Lowest value of Grubel-Lloyd index was in 2006 with 0.09. In 2007, it increased to 0.65.

Positive balance of foreign trade was reached speaking of maize, except a year 2008. The lowest export was in 2010 (65 421 thousand €). The highest export was in consequent year, in 2011, with amount 141 510 thousand €. Since 2006 the import of maize was increased by 20 884 thousand €. Comparative advantage index of maize reached the highest value in 2006, 1.21. In 2008, there was a significant drop to 0, when Slovakia did not have neither comparative advantage nor disadvantage. RCA reached in followed years only positive values (except 2008), so Slovakia has a comparative advantage of maize production. In 2013, RCA index was almost stabilized; in 2015, it reached the value 0.65. During 2006 - 2011 GLI index was also developing unevenly. In 2015 reached value 0.66.

Graph 8 Effectiveness of foreign trade commodity 1005 Maize

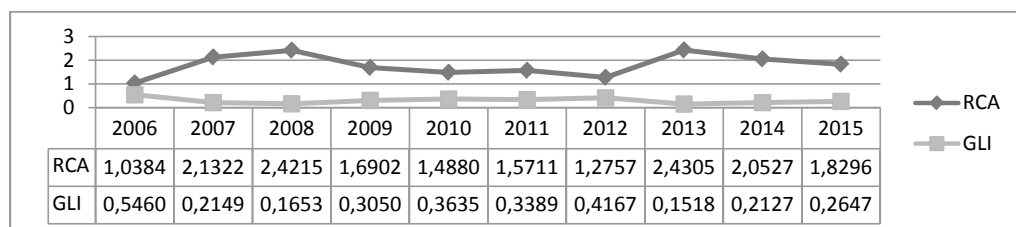
Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Colza seeds export is higher than import in all years. The highest export was in 2012. Since then it was consecutively decreasing reaching value 70 057 thousand € in 2015. Import was increased from 2006 to 2015 by 13 689 thousand €.

Graph 9 Effectiveness of foreign trade commodity 1205 Rape or colza seeds, whether or not broken

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

RCA index of colza seeds reached positive values in ten followed years; it was even over value 1. That means Slovakia had a revealed comparative advantage by production of colza seeds. The highest RCA value was in 2007 (2.91). Then it was rapidly dropping and in 2013 repeatedly grown to 2.77. In 2015, the index value was 1.36. From 2007 to 2011, GLI slightly increased. In 2013, there was a decrease to 0.11; and in 2015, it reached value 0.39.

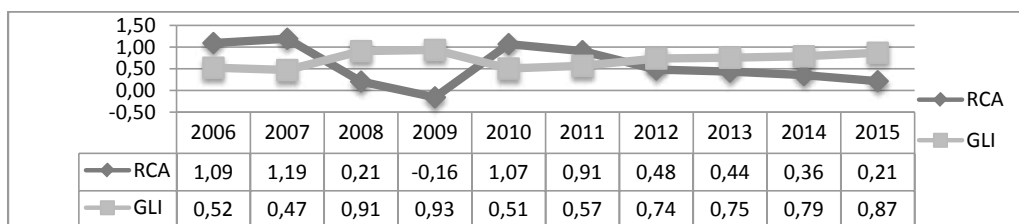
Graph 10 Effectiveness of foreign trade commodity 1206 Sunflower seeds, whether or not broken

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

RCA reached in all years positive values, meaning Slovakia had an unrevealed comparative advantage of sunflower seeds production. However, RCA development was uneven; from 2006 to 2008, it was increasing. The highest RCA value was reached in 2013 (2.43). Since then, RCA value was dropping to 1.83 in 2015. GLI is ranging from 0 to 0.5, understanding this as intra-industry trade. Slovak production of all followed plant production commodities reached comparative advantages, what is understood as positive.

Development of foreign trade of selected food-processing industry commodities and their effectiveness

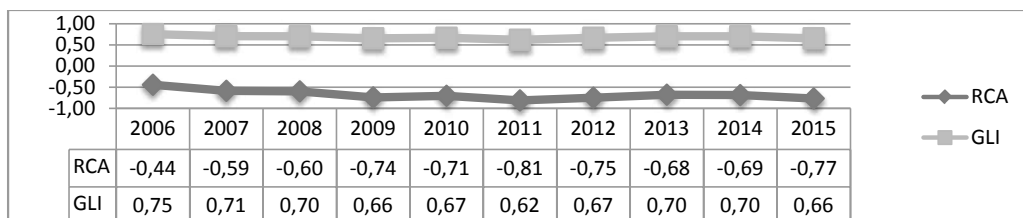
Payment balance of flour was positive during all followed years, except 2009, when the import exceeded export by 4 248 thousand €. The highest amount of exported flour was in 2011, representing 46 793 thousand €. Since then the export is decreasing, but in 2014 not significantly. The flour import was increasing until 2008. Since then it was dropping to value 8 238 in 2010. In 2014, there was a small increase by 1 782 thousand €.

Graph 11 Effectiveness of foreign trade commodity 1101 Wheat or meslin flour

Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

In 2006, RCA reached value 1.09; in 2007, it was increased by 0.1. In 2009, it reached the lowest value – 0.16. RCA was negative only in this year and Slovakia had negative payment balance. In 2010 significantly was increased by 1.23. Since then it was only dropping to 0.21 in 2015. Until 2010, GLI was uneven. From that year to 2015, it was only increasing reaching value 0.87. Slovakia is competitive in wheat flour production, however not in the same level as wheat production.

Import of bread, pastry, cakes, biscuits and other bakers' wares is higher than export within all followed years. Export and import was progressively increasing. Lowest import of bread, biscuits and other bakers' wares was in 2006 (93 438) and the highest import was in 2015 with value 168 671. Export was lowest in 2009, consequently increasing until 0213 and in last years, there was small decrease.

Graph 12 Effectiveness of foreign trade commodity 1905 Bread, pastry, cakes, biscuits and other bakers' wares

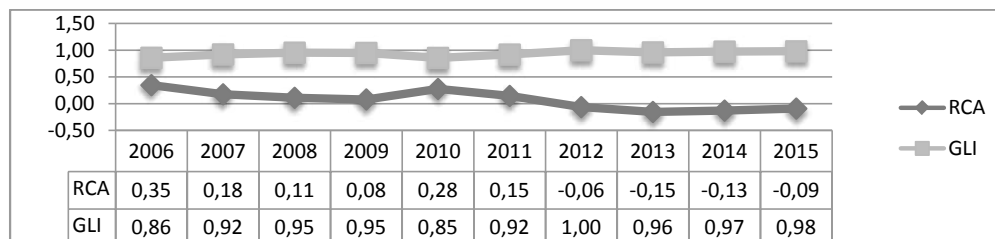
Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

RCA is negative in all years. Slovakia is competitive in flour and wheat trade, but trading with bread, pastry, cakes, biscuits and other bakers' wares Slovakia has a comparative disadvantage. In 2007 RCA value was -0.77. GLI was ranging from 0.60 to 0.80 representing more-less intra-industry trade.

Until 2011, Slovakia had a positive payment balance of chocolate trade; and up to this year, the import increased the export of chocolate. The export was at its lowest value in 2009 (119 273 thousand €), when the economic crisis started. Since 2012, the export of chocolate was slightly increasing. Concerning import, the lowest value was in 2009 with 107 533 thousand €. Highest chocolate import and export was in 2015. GLI was in all years over value 0.8. In 2012, it was even over 1 representing intra-industry trade. Highest RCA value was in 2006, since then, it was decreasing until 2009. Since

2012, RCA is negative, so Slovakia has comparative disadvantage in production and processing of chocolate.

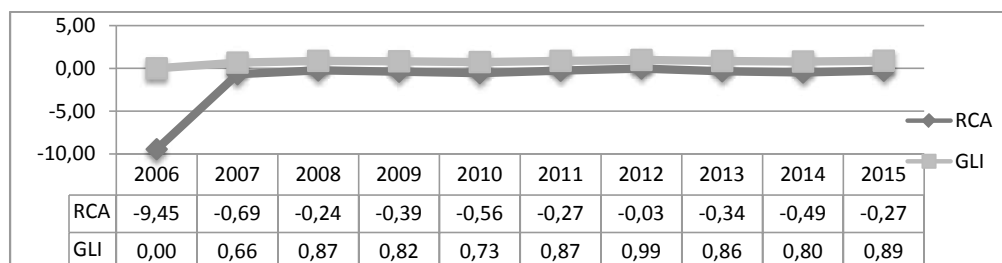
Graph 13 Effectiveness of foreign trade commodity 1806 Chocolate and other food preparations containing cocoa



Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

In 2007, there was a year-on-year coffee export increase by 30.5 million €. Then the export was increasing until 2013 reaching value 131.6 million €. In 2015, a year-on-year export was increased by 64.4 million €. Import of coffee was lowest in 2006, 39.4 million €. The highest value was in 2015 reaching 216.2 million €. Coffee is a popular drink in Slovakia, so its import is constantly increasing. Development of import was almost copying the export, besides 2012, when the export exceeded import by 5 172 thousand €.

Graph 14 Effectiveness of foreign trade commodity 0901 Coffee, whether or not roasted or decaffeinated; coffee husks and skins; coffee substitutes



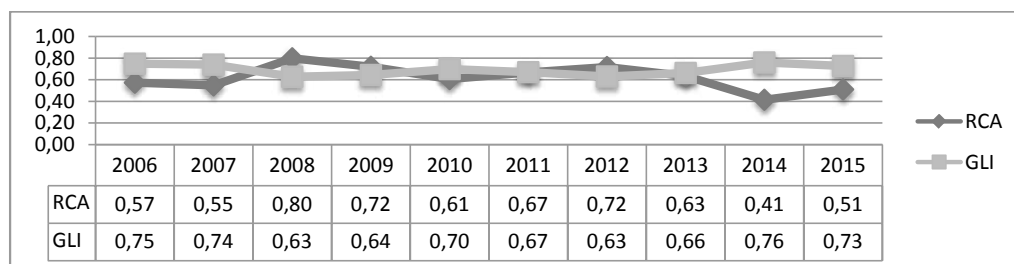
Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

RCA value was lowest in 2006 (0.0001). Since then there was a significant increase of export. In 2015, it reached value -0.27. Slovakia reached comparative disadvantage of coffee trade within all years. This is understandable, as coffee is not growing in here. Despite of this fact, this commodity is the most balanced. GLI index was approaching value 1; this is understood as an intra-industry trade.

Export of milk and cream exceed the import. This is positive information, as milk is considered as one of irreplaceable commodities. The development export was uneven. The lowest was in 2006 (64 963 thousand €) and the lowest was in 2013 (124 552 thousand €). Comparing import in 2015 and in 2006, it increased by 18 220 thousand €. Development of RCA index was uneven. Within all years, it reached positive values representing revealed comparative advantage of milk trade. The highest RCA

value was in 2008, lowest was in 2014. In 2015, its value increased to 0.5. GLI ranges from 0.6 to 0.8. In 2015, this value reached 0.73 representing intra-industry trade.

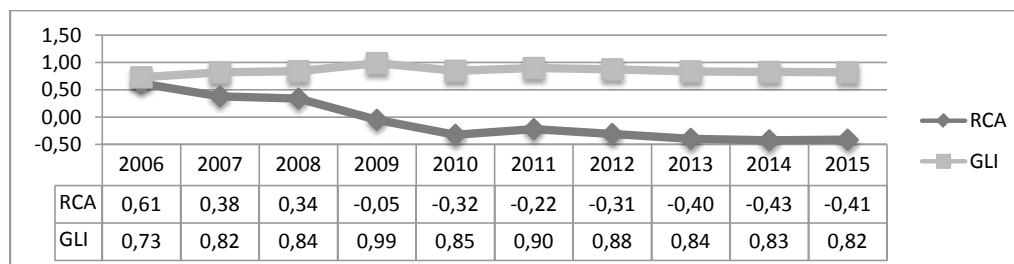
Graph 15 Effectiveness of foreign trade commodity 0401 Milk and cream, neither concentrated nor sweetened



Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Cheese and curd are also one of the most exported commodities. However, their import is higher than export since 2009. The highest import was in 2014 reaching value 99 960 thousand €. In 2015, a year-to-year import was decreased by 6.5 million €.

Graph 16 Effectiveness of foreign trade commodity 0406 Cheese and curd



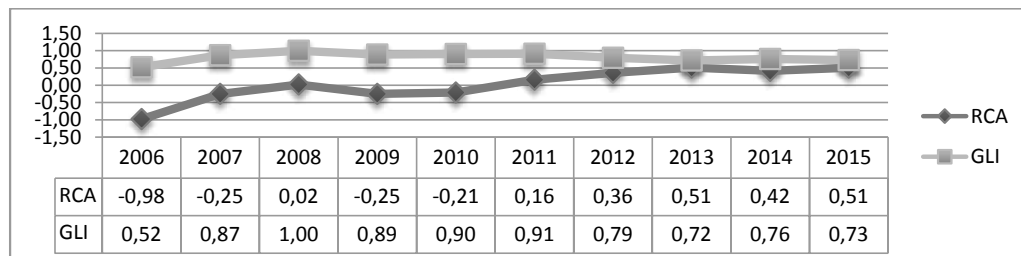
Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

RCA was top in 2006, then it started to descend until 2010. The lowest RCA value was in 2014 (-0.43). In 2015, there was a small increase by 0.02. Within all followed years, Slovakia has a comparative disadvantage, besides years 2006-2008. Cheese and curd are also one of their irreplaceable commodities, we are not able to process all types of cheese and the cheese is imported in high extent. This statement is supported by GLI values, which are oscillating close to value 0.8. This is called an intra-industry trade.

Concerning sugar confectionery the export is higher than import in all years, besides 2009 and 2010. Since 2010, the export was rising until 2014. In 2015, there was a small drop by 4 257 thousand €. Import was uneven during these years. The highest value was in 2009 (72 850 thousand €), lowest was in 2006 (33 931 thousand €).

RCA index was negative from 2006 to 2009. Since 2010, Slovakia had a comparative advantage, even though it was very low as the RCA values are around 0.5. GLI index was ranging from 0.5 to 1. This represents more likely intra-industry trade.

Graph 17 Effectiveness of foreign trade commodity 1704 Sugar confectionery, not containing cocoa



Source: own composition based on data from Statistical Office of the Slovak Republic

Commodities comparison according to RCA index in 2006, 2009 and 2015

In 2006, Slovakia reached positive RCA values of all followed plant commodities. The highest values of animal commodities are meat sheep and goats and fresh or chilled beef. Trend of food-processing industry commodities is also good. In 2006, positive RCA value was reached for flour, cheese, milk, chocolate and sunflower oil. The lowest RCA value was monitored for coffee. Animal production commodities with negative RCA value are pork, frozen beef and poultry. Concerning plant products, negative RCA values are observed for colza seeds oil and sugar confectionery. Better values have bread, pastry, cakes, biscuits and other bakers' wares, with RCA index -0.44.

In 2009, positive RCA values are for smaller amount of commodities compared to 2006. Barley moved up to the fifth place. The first ranking goes to wheat. RCA value of chocolate is slightly over 0 (0.08). Concerning plant commodities, each of them had a positive RCA value, however for animal commodities, only meat of sheep and goats had positive values. Pork had the lowest RCA values. All animal products commodities had negative RCA value in 2009, besides meat of sheep and goats. Food-processing industry commodities, which had positive RCA values in 2006, are considered as commodities with comparative disadvantage in 2009. This refers to flour, cheese and sunflower oil.

In 2015, wheat had the highest RCA value similarly to 2009. RCA of sunflower seed increased by 0.14 compared to 2009. Wheat flour and sugar confectionery in 2015 comparative advantage, in contrary to negative RCA value in 2009. Wheat reached the highest RCA value, similar to 2009. RCA of sunflower seeds increased by 0.14 compared to 2009. Wheat flour and sugar confectionery reached comparative advantage in 2015 compared to negative RCA value in 2009. Slovakia has the highest comparative disadvantage with pork, similar to 2009. For chocolate, there was a small drop by 0.15 to value -0.09 compared to 2009. Other commodities were negative also in 2009,

Conclusion

Share of agricultural trade on the total foreign trade is relatively small. In 2015, the share on total export was 4.14% and 5.97% on import. Slovakia imports more agri-food products than exports within

all followed years. This means that the balance of agricultural foreign trade was represented by negative values within all years. All followed plant production commodities belong to the most exported, besides barley. However, there is no animal production commodity among the most exported commodities. First place of imported commodities goes to coffee. Some most exported commodities are also the mostly imported ones – coffee, chocolate, bread and cheese. When comparing the most exported commodities and commodities with the highest RCA value, only wheat matches. RCA index calculates also with import of selected commodity. Slovakia had a comparative advantage of fresh beef only in 2009 reaching 0.26. Concerning frozen beef, pork and poultry there was a comparative disadvantage. Concerning followed animal production commodities, the import of pork was the highest, and it even exceeded import of poultry. Within the followed years, Slovakia has a revealed comparative advantage only in relation to meat of sheep and goats, but this type of meat is the less significant concerning population nutrition. According to GLI index, only poultry is the most significant intra-industry trade, values of other commodities are unstable. This means that out of all followed commodities; only the amount of exported poultry was approximate to the amount of imported poultry. Slovakia has comparative advantage in all followed years for wheat, sunflower seeds and colza seed. In 2008, the RCA index of maize was 0, so this is considered as neither comparative advantage nor comparative disadvantage for this particular year. For trade with barley, there is a revealed comparative disadvantage only in 2013. Within followed years, sunflower seeds and colza seeds represent an inter-industry trade. Export and import values of these products are differing the most. More positive situation is with wheat and meslin flour. Trading with flour was considered as a trade with revealed comparative advantage within all followed years, besides 2009. Also, the export was higher than import, besides 2009. For bread and bakers' wares import exceed export and Slovakia has comparative disadvantage within all followed years. Positive balance in chocolate trade was only until 2011, since then the import of chocolate exceeds the export. The lowest export was in 2009 (119 273 thousand €), when the economic crisis arose. Since 2012, trade with chocolate has a comparative disadvantage. Coffee is very popular drink in Slovakia, so its import was constantly rising. Despite the fact coffee was one of 10 most exported commodities, Slovakia reached comparative disadvantage in trade with coffee within all followed years. RCA values were close to 0. Trade with milk and cream was competitive within all followed years. Situation with cheese got worse in 2008 and Slovakia is not competitive. Trade with sugar confectionery reached a comparative advantage since 2010, however very small, because RCA values were around 0.5. All followed commodities reached positive RCA values in 2006. Concerning animal production commodities, the highest values are values of trade with meat of sheep and goats and fresh or chilled beef. Trade with coffee reached the lowest RCA value. Positive RCA values were reached within smaller amount of commodities in 2009, compared to 2006. Barley was shifted to the fifth place, wheat took the first place. RCA value of chocolate was slightly over 0 (0.08) in 2000. All plant production commodities had positive RCA values, however, only meat of sheep and goats had positive RCA values from the animal production commodities. Pork had the lowest RCA value. Also, food-processing industry commodities, which had positive RCA in 2006, had a comparative disadvantage in 2009. These are flour and cheese. In 2015, the situation did not get any better, 10 commodities had negative RCA; compared to 11 in 2009. The

only exception is flour, which reached comparative advantage. All followed trade with animal production commodities, besides meat of sheep and goats, reached comparative disadvantage.

References

- [1] GÁLIK, Jozef. 2011. *Dosahy rozhodnutí Svetovej obchodnej organizácie na agropotravinársky zahraničný obchod SR*. VÚEPP Bratislava, 2011. 219 s. ISBN 978-80-8058-555-6.
- [2] GÁLIK, Jozef. 2013. *Ročenka agropotravinárskeho zahraničného obchodu SR zarok 2012*. VÚEPP Bratislava, 2013. 66 s. ISBN 978-80-8058-590-7.
- [3] MATOŠKOVÁ, Dagmar – GÁLIK, Jozef – MERAVÁ, Eva. 2007. *Hodnotenie a porovnávací analýza merateľných indikátorov hodnotenia konkurencie schopnosti agropotravinárskych komodít*. Štúdia č. 116/2007. Bratislava: VÚEPP, 2007. 81s. ISBN 978-80-8058-450-4.
- [4] MATOŠKOVÁ, Dagmar – GÁLIK, Jozef. 2013. *Konkurencieschopnosť slovenských výrobkov živočíšneho pôvodu*. VÚEPP Bratislava, 2014. 171 s. ISBN 978-80-8058-594-5.
- [5] MATOŠKOVÁ, Dagmar – GÁLIK, Jozef. 2014. *Konkurencieschopnosť slovenských výrobkov rastlinného pôvodu*. VÚEPP Bratislava, 2014. 217 s. ISBN 978-80-8058-598-3.
- [6] PODOLÁK, Alojz. a kol. 2007. *Medzinárodný obchod a formovanie agroobchodnej politiky*. 1. Vyd. Nitra: SPU, 2007. 215 s. ISBN 978-80-8069-863-8.
- [7] SERENČEŠ, Roman – GÁLIK, Jozef. *Tendencie vývoja komoditnej a teritoriálnej štruktúry agroobchodu Slovenskej republiky*. 1.vyd. Nitra: SPU, 2012. 137 s. ISBN 978-80-552-0955-5.
- [8] Štatistický úrad SR. *Zahraničný obchod – ukazovatele*. [online]. aktualizované 2017. [cit. 2017-02-21]. Dostupné na: <<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/trade/indicators>>.
- [9] Európska únia – Spoločná poľnohospodárska politika [online]. aktualizované 2017. [cit. 2017-02-02]. Dostupné na: <http://www.europa.sk/spolocna_polnohospodarska>.
- [10] *Zelená správa* [online]. aktualizované 2017. [cit. 2017-02-15]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/04_zelena.html.

Corporate Social Responsibility of SMEs in the selected Country (Ukraine)

Oksana SOKIL - Iveta UBREŽIOVÁ*

Abstract

The work considers the features of corporate social responsibility development in Ukraine. The attention was paid to the level of legislative regulation of the issue, the regional features of its implementation. In this paper we describe the types of organizational corporate social responsibility management models that are inherent to Ukraine. The main obstacles hindering the formation of the corporate social responsibility system were analyzed. In the article, we also describe the main issues faced by small and medium-sized enterprises in the implementation process of measures relating to social corporate responsibility.

Keywords: Corporate Social Responsibility, SMEs, Ukraine, social programs, employee

JEL Classification: A13, D71, F61, F62, G2

Introduction

The social orientation of the world economy necessitates the development of corporate social responsibility to ensure the free entry of domestic companies into world markets, effective cooperation with foreign investors, and maintaining worthy competitive positions in the international arena. Understanding of this pushes an increasing number of Ukrainian business units to take over not only the behavior of law-abidingness but also to volunteer in the implementation of a corporate contribution to the development of the population and the territory of presence, the establishment of social partnership relations with the state. For example, the state extreme need of this cooperation due to budget deficits and multidisciplinary reforms.

Establishing conditions for the development of corporate social responsibility is very relevant in Ukraine. Today, the concept of corporate social responsibility is spreading. First and foremost all large domestic enterprises, banks, corporations are trying to integrate this concept into its business activity. At the same time, it has a significant impact on small and medium businesses, sustainable development of society.

The goal of the article is to investigate the real position for the development of theoretical and practical recommendations for the management of corporate social responsibility of domestic enterprises in Ukraine. At the same time, it is necessary to formulate features, the evaluation of which will enable to more accurately characterize the level of development of corporate social responsibility at different levels of its disclosure, and at the enterprise level in particular.

*Ing. OksanaSokil, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: xsokil@is.uniag.sk

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: iveta.ubreziova@uniag.sk

1 General Characteristics of Corporate Social Responsibility in Ukraine

Until recently, costs for corporate social responsibility (CSR) could only be afforded by large multinational companies, but small and medium-sized enterprises also need to integrate the corporate social responsibility principles into their management system in order to maintain positions in a competitive market.

Another factor that encourages small and medium-sized enterprises to implement corporate social responsibility principles is the flexibility and mobility of these enterprises compared to transnational companies.

For now, corporate social responsibility has a complicated stage of formation in Ukraine. The absolute majority of enterprises of all forms of ownership, organizational and legal forms and sizes are aware of the essence of social responsibility of business, its benefits to ensure sustainable development of the organization (Zinchenko A.G, 2008).

However, almost one-third of the surveyed companies noted that they did not take corporate social responsibility measures due to lack of funds (Zinchenko AG, 2010). The problem of insufficient financial resources to implement socially responsible measures and coordinating such activities with the organization's strategy is more and more characteristic of small and medium-sized enterprises.

In our opinion, the specific feature of the Ukrainian model of CSR is the combination of new social trends in the business with the preservation of Soviet or even pre-revolutionary traditions. In Ukraine, in many new business structures undergoing an initial stage of capital accumulation, you can see the situation that employees depend on the will of managers and owners. By this, they are trying to increase the dependence of personnel on managers and top managers on owners (Khimchenko A.M, 2013).

2 Models of the Process of Creating Social Corporate Responsibility at the Enterprise in Ukraine

We propose to talk about the process of formation of corporate social responsibility in Ukraine based on the following aspects:

- object of CSR management in domestic companies;
- social programs of Ukrainian enterprises;
- organizational models of CSR management in domestic business;
- domestic practice of evaluating the effectiveness of corporate social programs.

2.1 The object of CSR management in domestic companies

During analyzing this issue on the basis of the practice of introducing social programs by domestic companies, one can conclude that socially responsible measures are implemented, directly or indirectly, to a greater or lesser extent, but still affect all existing stakeholders, linking them together. At this stage of the research, it is advisable to use the concept of "direct" and "indirect stakeholder".

With the term "direct stakeholder", we propose to understand precisely those target groups of stakeholders who are directly and primarily influenced by changes caused by the implementation of the social programs (Burlakova Y.M., 2014).

The term "indirect stakeholder" is appropriate to refer to those target groups of interested parties, the impact of which is mediated.

By analyzing CSR-programs implemented by domestic enterprises, we can define the list of direct and indirect stakeholders and establish links between them (Table 1).

Table 1 The Impact of CSR Programs on Direct and Indirect Stakeholders

Programs	Direct stakeholders	Indirect Stakeholders
Implementation of accountability	Shareholders	Mass media, social and public organizations, competitors, investors
The rights of workers to freedom of association	Personnel	Trade unions, state regulatory and supervisory bodies, shareholders, senior managers
Programs for improving working conditions		
Development of own personnel, training		
Ethical attitude towards consumers	Consumers	Investors, state regulatory and supervisory bodies, business partners and suppliers, shareholders
Protection of consumer health and safety		
Anticorruption measures	Competitors	Investors, business partners, shareholders, media, government regulatory and controlling bodies
Fair competition and ethics		
Liquidation of forced labor	Public administration	Investors, business partners, shareholders, media
Elimination of child labor		
Protection of natural resources	Environment	State regulatory and supervisory bodies, consumers, competitors, trade unions, business partners and suppliers, investors, media, social and public organizations, shareholders, senior managers
Reducing emissions into the environment		
Waste management		
Implementation of energy-saving technologies		
Investing resources in community life	Social and public organizations	State regulatory and controlling bodies, mass media, shareholders
Charity assistance to the public		
Lack of discrimination		

Source: *Journal of Khmelnytsky National University №6, 2014*

So, by implementing a program to support employees' rights to freedom of association, a socially responsible company, first of all, satisfies the interests of the employees as their main contractors with the program. However, in this case, the benefits of a social program will not only get direct contact but also such indirect stakeholders as "The Trade Union", "State regulatory and controlling bodies". This principle applies to the implementation of all external and internal CSR programs.

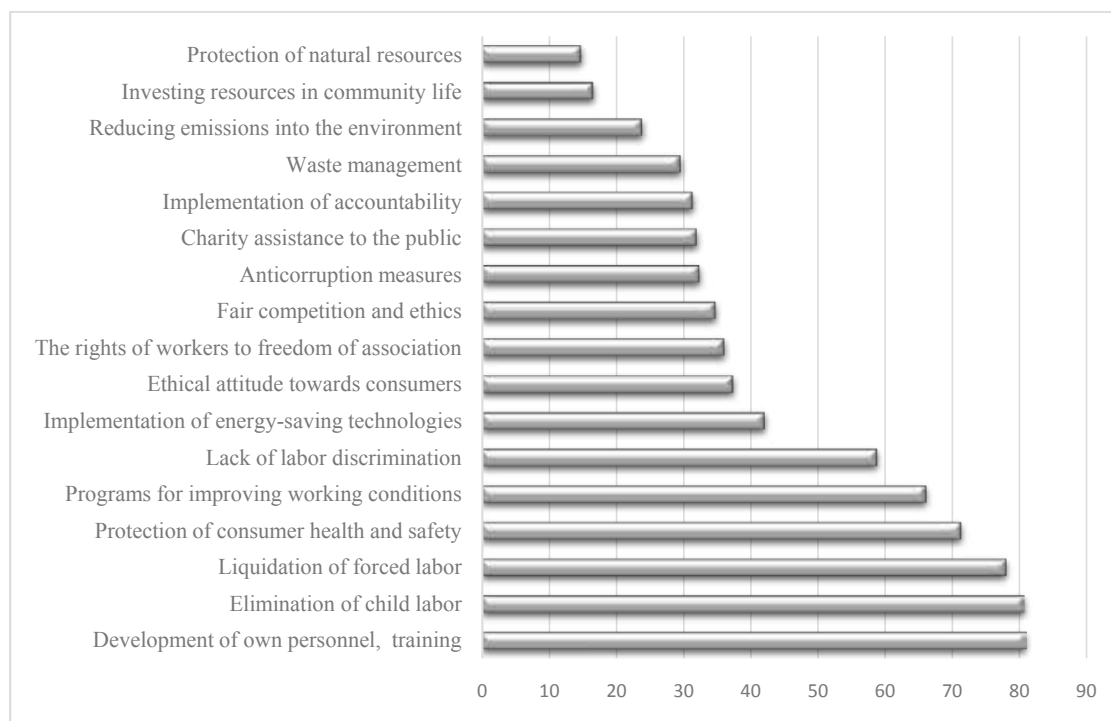
The disadvantage of domestic practice of corporate social responsibility is the concentration of focus on such stakeholders as consumers and staff at a time when there is a corporate disregard for the interests of the natural environment and the community ((Burlakova Y.M., 2014).

2.2 Social programs of Ukrainian enterprises

Considering the practice of introducing socially responsible programs by domestic companies, it was possible to form a list of the most common measures (Figure 1).

The concentration of corporate attention on their own personal (programs of the internal orientation of CSR) is a typical feature for Ukrainian enterprises. For external CSR programs (the environmental programs, social investments in community life, philanthropic measures corporate ethics programs) enterprises spend less of corporate efforts.

Figure 1 Socially responsible measures of companies in Ukraine



Source: *Journal of Khmelnytsky National University* №6, 2014

The only direction that is most often ignored in CSR programs of domestic enterprises is a socially responsible restructuring. There are few main programs that Ukrainian domestic companies are not yet ready to implement:

- lack of information campaigns that explain structural changes in the future;
- reorganization of labor processes;
- improvement of the management system;
- reduction of hierarchy levels;
- delegation of managerial powers to direct performers;
- more efficient allocation of work volumes and powers;

- programs for professional retraining of personnel;
- assistance in employment;
- compensation payments to employees who have fallen into state cuts.

2.3 Organizational models of management

The socially responsible behavior of the company can appear in four directions: protective, adaptive, strategic, social proactive. Among the majority of domestic companies that carry out socially responsible activities, during last few years, there are changes in the organizational model of CSR management. A distinctive feature is the tendency to decline in such models as protective and adaptive and, conversely, the growing of strategic and social proactive models. It shows that domestic companies are ready for strategic and pro-socially active business. One of the indicators, which demonstrate moral readiness is systemic in socially responsible activities. However, Ukrainian business is vulnerable to a strategic approach to CSR management in terms of methodological readiness and practical experience. This is indicated by the very low level of popularity of the development and implementation of CSR strategies or the creating special department on CSR into the organizational structure of socially responsible companies operating on the territory of Ukraine.

2.4 The domestic practice of evaluating the effectiveness of social programs

The overwhelming majority of domestic companies almost do not monitor and evaluate CSR measures. This fact indicates a lack of a serious approach to CSR practices, and the implementation of social activities are almost useless.

3 The Main Problems Related with Corporate Social Responsibility

A lot of questions, in this case, are closely linked to the problems of legislative irregularities and the lack of legislative encouragement for responsible corporate activities of SMEs. It is natural that shortages of human resources are more relevant for the implementation of CSR for smaller companies. Representatives of enterprises with more than 50 employees are more likely to face the shortage of knowledge required. At the same time, companies with 10-50 employees show a lack of technology to implement CSR.

Compared to large enterprises, micro enterprises (up to 10 employees) are better oriented towards external CSR. This kind of companies needs to solve such issues as the satisfaction of buyers, overcoming corruption, fulfillment of tax liabilities. From the CSR perspective, less attractive to them is the existence of a trade union, non-financial reporting, charitable contributions and freedom of association (Romanukha O. M, 2016).

Also SMEs most concerned about the issues of certification, product quality, customer satisfaction, which can be solved by creating a proper working atmosphere and wages, and by creating the right conditions for health and safety, by improving satisfaction of workers, working conditions and atmosphere, observance of national legislation in the field of labor protection and environment.

In general, accelerating the implementation of the principles of corporate social responsibility in the sphere of small and medium-sized businesses, first of all, requires legislative support, strengthening

cooperation between the public and private sectors, emerging new schemes for its stimulation, taking into account the world's best practices in the implementation of social investment.

Ukrainian model of CSR also has the following problems:

- the absence of the ideology of socially responsible entrepreneurship and high level of civic self-awareness;
- the forced nature of corporate social responsibility in Ukraine. For some entrepreneurs, CSR is the answer for the request from the authorities;
- lack of transparent procedures for developing social policy at the state, regional level, and at the enterprise level in particular. In this case, there is a dependence of forms and methods of social activity of companies on personal preferences and interests of managers and owners;
- high variation of forms of social activity, formed at individual enterprises and companies, including through its own balance between economic efficiency and social necessity;
- a significant gap between society and business in understanding the priorities of social responsibility.

Conclusion

The intensity of the process of attracting domestic enterprises to socially responsible business activities is characterized by low level of corporate governance development, unsystematic corporate actions and the lack of planned strategic positions. The difficult financial situation, the low level of investment and the competitiveness of many domestic enterprises, incompetence and lack of proper understanding of the importance of adhering to corporate governance principles are constraining factors in the development of corporate social responsibility. The low level of business culture, the shadowing and criminalization of business, the lack of partnerships in the business sector, the lack of state involvement in addressing the problems of corporatism as a social process do not contribute to the development of CSR also.

It is necessary to notice that social corporate responsibility is an important problem that has not yet been sufficiently solved not only in Ukraine but also in many countries of the world. However, scientists work fruitfully in this area and try to find ways to overcome this problem. To date, the question of defining the concept of "corporate social responsibility" remains open, which takes into account the main directions of implementation of such an approach in the activity of the enterprise and defined the target groups for which they are aimed.

The current situation on the domestic market indicates that the government needs to implement a mechanism for ensuring sustainable socio-economic growth. Therefore, it is advisable to strengthen the legal basis of social responsibility, increase the responsibility of managers, encourage social partnership between the state, business and society, develop domestic CSR management practices, and develop state social and economic policies.

The problem of implementing socially responsible activity in domestic business is not only that Ukrainian companies do not understand the value and importance of interaction with stakeholders,

increase transparency of activity, use of modern approaches to management, but also the fact that many enterprises simply do not have the financial capacity to maintain the social sphere. But these companies, which nevertheless realized the benefits of social corporate management and are trying to use it in practice, due to the lack of experience in implementing corporate social programs carry them out unsystematically, without taking into account a number of important factors.

It is positive that a significant part of Ukrainian enterprises annually shows an increase in interest in expanding socially responsible activity, increasing the number of good business practices. So, among the measures implemented by domestic enterprises, there are practices that can be used by all areas of corporate social responsibility: improving corporate governance and labor relations, ensuring environmental protection and community development, implementing honest operational practices and protecting consumer rights.

It should be noted that there is a positive dynamics of the number of socially responsible projects implemented by domestic enterprises in recent years, and an increase in their quality in terms of scale, taking into account the interests of more stakeholders, long-term direction, and coordination with the strategy of the enterprise.

References

- [1] БУРЛАКОВА, Ю. М. (2014). *Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні*. Вісник хмельницького національного університету № 6, т. 1.
- [2] ЗІНЧЕНКО, А. Г. (2010). *Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку*. Київ вид-во «Фарбований лист».
- [3] ЗІНЧЕНКО, А. Г. (2008). *Соціальна відповідальність в Україні: погляд і різних стейкхолдерів. Регіональний аспект*. Київ.
- [4] РОМАНУХА, О. М. (2016). *Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні*. м. Кривий ріг, Вісник хмельницького національного університету, № 2, том 1.
- [5] ХІМЧЕНКО, А. М., (2013). *Генеза та структуризація понять «соціальна відповідальність» та «корпоративна соціальна відповідальність» в сучасних умовах функціонування економіки України*. Економіка Криму № 1.

Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry rozvojom a vzdelávaním zamestnancov

Katarína STACHOVÁ* - Zdenko STACHO**

Possibilities of Influencing Organisational Culture by Employee Development and Training

Abstract

Training and development of employees are among the basic forms through which employees become aware of the elements of organisational culture. Their better identification with the organisational culture and its values can be achieved through targeted training and development of employees. Considering the relevance of a comprehensive focus of organisations on the development and training of employees and on organisational culture, our questionnaire research, conducted over the last years at School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, sought to uncover whether and to what extent Slovak organisations focused on the aforementioned variables.

Keywords: *human resource management, organisational culture, employee training, employee development*

JELClassification: M14, E24, J24

Úvod do problematiky

Organizačná kultúra je niečo ako osobnosť podniku, vhodná organizačná kultúra by mala byť súhrnom spôsobov správania a konania tak podniku, ako celku, ako aj jeho jednotlivých zamestnancov na ceste za dosahovaním tak strategických cieľov podniku, ako aj osobných cieľov zamestnancov (Stachová 2013).

Vzhľadom na skutočnosť, že nositeľmi zmeny, resp. nositeľmi vhodnej organizačnej kultúry by mali byť všetci zamestnanci podniku, od ktorých sa očakáva, že budú zdieľať a rozvíjať strategicky potrebné predstavy, prístupy a hodnoty, je nevyhnutné zamerať sa na organizačnú kultúru a na ľudské zdroje simultánne, s uvedeným tvrdením sa stotožňujú autori ako: Schein 1999, Collins - Smith 2006, Lukášová 2010, Cow 2012 Urbancová 2012, Kachaňáková 2013, Čambál – Cagaňová – Sobrino - Košťál 2013. Možnosť pre takéto simultánne zameranie je daná previazanosťou organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov, ktorá je deklarovaná v ich spoločnej primárnej úlohe, ktorou je, ako uvádza Kachaňáková (2010): „vytvárať

* doc. Ing. Katarína Stachová, PhD., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

** doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

podmienky na tzv. pozitívne správanie zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov podniku“.

Z uvedeného vyplýva, že je potrebné zabezpečiť v podniku zhodu, respektíve, čo najväčší možný prienik, medzi hodnotami deklarovanými v rámci konceptu udržateľného rozvoja, presadzovanými hodnotami podnikom a hodnotami zamestnancov. Na to, aby bolo možné dosiahnuť čo najväčšiu mieru zhody medzi ľudskými zdrojmi v podniku a podnikom deklarovanými žiaducimi prvkami organizačnej kultúry, je potrebné prepojiť činnosti, v rámci jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov, s požadovanými hodnotami, postojmi a pracovným správaním. Takéto prepojenie je kľúčovým predpokladom pre pozitívne prijatie vhodnej organizačnej kultúry zamestnancami podniku, jej ukotvenie v ich správaní a následné zdieľanie a rozširovanie organizačných hodnôt.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov predstavuje jednu zo základných foriem, prostredníctvom ktorej sa prvky organizačnej kultúry dostávajú do povedomia zamestnancov. Prostredníctvom cieleného vzdelávania a rozvoja zamestnancov možno prispieť k ich lepšej identifikácii s organizačnou kultúrou a jej hodnotami. V prípade, že je rozvoj a vzdelávanie prepojené s riadením kariéry a talent manažmentom, umožňuje cieľavedome pôsobiť na zamestnancov tak, aby sa stotožnili s takým myslením a konaním, ktoré sa od nich očakáva pri plnení strategických cieľov podniku. Ak je funkčný postup zamestnanca zrejмый zo zodpovedne zostaveného kariérneho plánu, stáva sa pre neho dosiahnuteľným a podnecuje ho to potom k takému správaniu, ktoré podnik v zmysle svojej kultúry vyžaduje (Kachaňáková, 2010).

Základným cieľom rozvoja a vzdelávania zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb, možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov, sebarealizáciou a spokojnosťou zamestnancov, ich lojalitou voči podniku, úsporou času a peňažných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a pod.) (Kachaňáková, Stachová, 2011 a).

Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania v podniku. Prístupy podnikov k vzdelávaniu sú rôzne. Niektoré podniky sú v tejto oblasti úplne pasívne a snažia sa získavať „hotových“ ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Naproti tomu iné podniky často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie zamestnancov, bez predchádzajúcej identifikácie potreby vzdelávania (Stachová, 2013 a). Trendy vo vzdelávaní zamestnancov smerujú pod vplyvom zosilňujúceho tlaku neustálej zmeny prostredia k tomu, aby rozvoj a vzdelávanie zamestnancov viedol k zvýšeniu výkonnosti a kvalitnému meraniu efektívnosti. Z toho vyplýva potreba zmeny z náhodného, resp. neplánovaného vzdelávania (t.j. vzdelávania, kedy sa potrebné kurzy a školenia vykonávajú až na základe podnetu potreby získať danú vedomosť, resp. skúsenosť) k celostnému prístupu ku vzdelávaniu, k tzv. učiacej sa organizácii. Cieľom učiacej sa organizácie je dosiahnutie

permanentného rozvoja a vzdelávania zamestnancov, zameraného na zvýšenie výkonnosti a zosúladienie hodnotovej orientácie zamestnancov s organizáciou tak ihneď, ale aj v dlhšom časovom horizonte, na základe neustále prebiehajúcej spätnej väzby (Kachaňáková, Stachová, 2012 b).

Metodika realizácie výskumu

Prieskumy prebiehali v rokoch 2013, 2014 a 2015 vždy v období od februára do mája. Každoročne sa prieskumu zúčastnilo 340 organizácií, pričom spracovávanie dotazníka prebiehalo formou štruktúrovaných rozhovorov s osobou zodpovednou za riadenie ľudských zdrojov v dotazovanej organizácii. Pre stanovenie výskumnej vzorky sme si ako stratifikačné kritérium stanovili minimálny počet zamestnancov v organizácii 50, čím boli z výskumu na jednej strane vylúčené mikro a malé organizácie, avšak na druhej strane bola týmto kritériom výrazne zvýšená pravdepodobnosť, že organizácie budú mať zavedený formálny systém riadenia ľudských zdrojov. Súhrnná veľkostná štruktúra opytovaných organizácií je uvedená v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Veľkostná štruktúra analyzovaných organizácií

Počet zamestnancov v organizácii	50 - 249	250 – 1 000	nad 1 000
Počet organizácií v rok 2013	221	92	27
Počet organizácií v rok 2014	214	102	24
Počet organizácií v rok 2015	228	85	27

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky uskutočneného výskumu

V rámci časti prieskumu zameraného na organizačnú kultúru bolo prioritne sledované, či si vedenia opytovaných organizácií uvedomujú dôležitosť a opodstatnenosť zaoberať sa tvorbou a udržiavaním vhodnej organizačnej kultúry. Väčšina opytovaných sa zhodovala v kladnej odpovedi na túto otázku. V odpovediach na podotázku „Prečo?“ sa najčastejšie objavovali odpovede typu: pretože zvyšuje motiváciu a chuť pracovať, z čoho vyplýva aj zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti, pričom vytvára priaznivé a produktívne prostredie, zvyšuje lojalitu zamestnancov, zlepšuje vzťahy a klímu na pracovisku, má významný vplyv na pohľad zákazníka a verejnosti na organizáciu, je vizitkou organizácie. Z uvedených odpovedí je zjavné, že takmer všetci opýtaní považujú organizačnú kultúru za podstatnú a dôležitú súčasť úspechu organizácie (Stachová - Kachaňáková, 2014).

Odpovede na prvú otázku vyznievali veľmi pozitívne, avšak keď bolo zisťované, či majú organizácie v rámci stratégie organizácie písomne zadefinovanú stratégiu organizačnej kultúry, pozitívne odpovedalo už len 21% až 33%. Pričom, pokiaľ chýba jasne a zrozumiteľne definovaná stratégia organizačnej kultúry, je len veľmi obtiažne odvodzovať od nej konkrétne parametre a hodnoty organizačnej kultúry.

Tabuľka 2 Oblasť, na ktoré majú analyzované organizácie vypracované dokumenty

Má organizácia vypracované nasledujúce dokumenty:	Áno, dokument v písomnej forme v [%]			Áno, dokument v nepísomnej forme v [%]			Nie v [%]		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Poslanie organizácie	71	65	69	13	14	12	15	21	19
Stratégiu organizácie	68	64	67	18	14	16	14	22	17
Personálnu stratégiu	53	51	53	26	22	25	21	27	22
Etický kódex	53	49	50	18	18	20	29	33	30
Kódex sociálnej zodpovednosti organizácie	23	23	20	20	18	16	57	59	64
Inovačnú stratégiu	23	26	22	26	23	30	51	51	48
Stratégiu organizačnej kultúry	33	29	30	26	21	27	41	50	43

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na to, aby bolo možné zaviesť koncepciu učiacej sa organizácie, je potrebné zaviesť tzv. osobnostnú dokonalosť, t.j. aby si boli zamestnanci vedomí potreby neustále sa zdokonaľovať a sebavzdelávať sa. Z vykonaných prieskumov nám vyplynulo, že v jednotlivých rokoch 58 % až 66 % respondentov (Tabuľka 3) využíva ako metódu vzdelávania samovzdelávanie (ktoré podporuje metódami prednášok, seminárov a príručkami), čo samozrejme na prvý pohľad vyznieva nadmieru pozitívne. Väčšina týchto podnikov však necháva celú váhu vzdelávania na jednotlivcoch, pričom si neuvedomujú, že samovzdelávanie je vhodné na získavanie nových vedomostí, ale iba v obmedzenej miere pre získavanie nových zručností, ktoré sa získavajú najmä na základe aktívnych vzdelávacích metód. Z prieskumu však vyplynulo, že metódy vzdelávania podporujúce vzdelávanie formou prežitia situácie sú v opýtaných podnikoch v jednotlivých rokoch využívané pomerne málo, napr. outdoorlearning v 17 % až 23 %, stáž v zahraničnej pobočke 13% - 21%, mentorovanie v 12% až 17% a assessment centrum v 5 % až 8 %, pričom práve uvedené metódy sú najefektívnejšie.

Tabuľka 3 Využívané metódy vzdelávania zamestnancov

Ktoré z metód vzdelávania zamestnancov využívajú opýtané podniky:	Analyzované obdobie		
	2013	2014	2015
Sebavzdelávanie	58	66	64
Outdoorlearning	17	23	18
Koučovanie	23	16	22
Mentorovanie	17	12	12
Internet	35	43	37
Videokonferencie	13	9	13
Assessment centrum	8	5	7
Elektronické médiá (e-learning)	13	16	18
Stáž v zahraničnej pobočke	21	13	15
Rotácia na pracovisku	29	31	26
Prednášky, semináre, príručky	78	70	57
Práca na projektoch	34	34	43

Zdroj: Vlastný prieskum

Zhodnotenie výsledkov a diskusia

Z prieskumu zameraného na organizácie pôsobiace v Slovenskej republike vyplynulo, že hoci 100% organizácií deklaruje, že si opodstatnenosť organizačnej kultúry uvedomuje, len 21 % - 33 % má v rámci stratégie organizácie písomne zadefinovanú stratégiu organizačnej kultúry.

Z uvedených zistení taktiež vyplýva, že organizácie sa rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov venujú komplexne a systematicky len v malej miere, čo jasne vyplýva aj z jednotlivých metód vzdelávania zamestnancov, ktoré za týmto účelom využívajú.

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že je potrebné zamerať sa tak jednotlivo na organizačnú kultúru a rozvoja vzdelávanie zamestnancov, ako aj na ich vzájomné možnosti pozitívneho ovplyvňovania sa. Činnosti, ktoré je za týmto účelom potrebné uskutočňovať spolu s dôvodmi, je možné popísať nasledovne:

Potreba jasne formulovať a kontrolovať naplnenie cieľov vzdelávania v oblasti organizačnej kultúry

Dôvod: Vzhľadom na máľkosť problematiky organizačnej kultúry sú často ciele vzdelávania k vzťahu k jej upevňovaniu, resp. zmene jej obsahu stanovené veľmi nekonkrétne, až všeobecne (zlepšenie riadiacich schopností). Prípadne sú redukované len na zmenu úrovne odbornosti zamestnancov, pričom vhodnému správaniu sa zamestnanca pri výkone novej pozície sa pozornosť nevenuje (z operátora – servisný špecialista), respektíve sa z dôvodu jej máľkosti neuskutočňuje meranie efektívnosti vzdelávania v oblasti organizačnej kultúry. Je preto potrebné jasne formulovať a následne kontrolovať naplnenie cieľov vzdelávania aj v oblasti organizačnej kultúry.

Potreba dosiahnutia vnútornej zhody s obsahom organizačnej kultúry u zamestnancov vybraných do kariérnych a talentových programov podniku

Dôvod: Pri plánovaní kariéry a vyberaní talentov je potrebné zameriavať sa nielen na vedomosti, schopnosti a zručnosti zamestnancov, ale aj na ich stotožnenie sa s jednotlivými prvkami organizačnej kultúry. Je to hlavne z dôvodu, že práve na takýchto zamestnancov je vo väčšej miere upriamená tak interná pozornosť (zamestnanci sa s nimi porovnávajú, prípadne sa snažia konať ako oni, s cieľom zabezpečiť si rovnaké možnosti, či už kariérneho, alebo odborného rastu), ako aj externá (hlavne zamestnanci zaradení v talent manažmente sa často zúčastňujú súťaží, konferencií, resp. rôznych diskusných fór). Práve oni sú často vodcami, vzormi a niekedy až hrdinami podniku, preto je dosiahnutie ich vnútornej zhody s obsahom organizačnej kultúry žiaduce.

Vzdelávanie ako spôsob získavania motivovaných, lojálnych a oddaných zamestnancov

Dôvod: Poskytnutie možnosti zamestnancom vzdelávať sa, je vhodné použiť aj ako formu motivácie a získavania lojálnych a oddaných zamestnancov, pretože práve takto im podnik prejavuje, že sú preň hodnotní natoľko, že je ochotný do nich investovať peňažné prostriedky, z čoho následne vyplýva aj skutočnosť, že s nimi počíta aj do budúcnosti, či už na

pozícii, ktorú vykonávajú v súčasnosti, alebo po získaní vyššieho vzdelania, v rámci kariérneho rastu, na vyššej pozícii.

Záver

Previazanosť jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov a organizačnej kultúry prioritne súvisí s tým, že ich primárna úloha, ako uvádza Kachaňáková (2010), je v podstate rovnaká a to vytvárať podmienky na tzv. pozitívne správanie zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov organizácie. Stimulovanie zamestnancov vymedzené len smernicami, nariadeniami a normami a ich vnímanie z pohľadu organizácie, resp. vedenia len ako prostriedkov, má za následok, že zamestnanci tak skutočne začnú vnímať aj sami seba a následne sa tak aj správajú a teda sú pasívni a vykonávajú striktne len to, čo im vyplýva z pracovnej zmluvy. Z uvedeného je teda zrejmé, že takéto správanie sa zamestnancov nie je pre organizáciu žiaduce a už vôbec nie je jej konkurenčnou výhodou. Je preto potrebné aktívne budovať a deklarovať pozitívny vzťah organizácií zamestnancom a taktiež zamestnancov k organizácii. Za týmto účelom je potrebné mať stanovenú žiaducu organizačnú kultúru, na ktorej presadzovanie je vhodné využiť jednotlivé funkcie riadenia ľudských zdrojov, pričom práve funkcia vzdelávania a rozvoja zamestnancov je špecifická tým, zvyšuje potenciál nielen zamestnancov ako individuálnych osobností, ale taktiež ako zamestnancov organizácie a organizácie ako celku. V príspevku sme konkrétne definovali jednotlivé činnosti, ktoré je za týmto účelom potrebné uskutočňovať spolu s dôvodmi. Definovanie uvedených činností nie je možné považovať za konečné, avšak je možné chápať ich ako základné pri dosahovaní efektívneho prepojenia hodnôt deklarovaných organizáciou a ich vnímaním jednotlivými stakeholdermi organizácie.

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M. (2009). *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page limited. 1062 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [2] BARTÁK, J. (2010). *Quovadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 113 s. ISBN 987-80-87197-35-6.
- [3] BLÁŠKOVÁ, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina: Edis. 390 s. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [4] CAGÁNOVÁ, D. - ČAMBÁL, M. - WEIDLICHOVÁ LUPTÁKOVÁ. S., (2010) Intercultural management – trend of contemporary globalized world. *Electronics and Electrical Engineering*, no. 6, p. 51–54. ISSN 1392-1215.
- [5] CAMERON, K. S. - QUINN, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Chichester: John Wiley & Sons. 256 p. ISBN 9781118047057.
- [6] COLLINS, C. J. - SMITH, K. G. (2006). Knowledgeexchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 3, p. 544-560. ISSN: 0001-4273
- [7] COVEY, S. R. (2013). *7 návykú skutočne efektívnych ľudí zásady osobného rozvoje, ktoré zmení váš život*. Praha: Management Press. 348 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

- [8] COW, I. H. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 15, p. 3114-3132. ISSN 0958-5192.
- [9] ČAMBÁL, M. (2007). *Celopodnikové kontinuálne vzdelávanie pracovníkov ako základný predpoklad tvorby optimálne firemnej kultúry*. 1. vyd. Trnava: AlumniiPress. 74 s. ISBN 978-80-8096-013-1.
- [10] ČAMBÁL, M. - HOGHOVÁ, K. (2008). Corporate culture application in enterprises as assumption their long-term prosperity. In: *Annals of DAAAM and Proceedings of DAAAM Symposium*. Viedeň: DAAAM International Vienna, p. 191-192 ISBN 978-3-901509-68-1
- [11] ČAMBÁL, M. - CAGÁNOVÁ, D. - SOBRINO, D. R. D. - KOŠŤÁL, P. (2013). Developing of organisational culture as a presumption of industrial enterprise performance optimization. In: ICEEP 2013. 2nd International Conference on Energy and Environmental Protection, p. 3348-3351, ISBN 978-303785744-1
- [12] DEAL, T. E. - KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Addison – Wesley. 232 p. ISBN 02-01102773.
- [13] GYURÁK-BABELOVÁ, Z. (2011). *Effectiveness of investments into human resources development in Slovakia*. Łódź: Ksiezy Mlyn. 95 p. ISBN 978-83-7729-114-6.
- [14] HRONIK, F. (2013). *Čtyřiklíčové postoje a jejich změna* Bratislava: [prednáška] Business Brunch[20.5.2013], Bratislava, agenturaMotiv P s.r.o.
- [15] JONIAKOVÁ, Z. - BLŠŤÁKOVÁ, J. (2013) Význam organizačnej kultúry pre aplikáciu spoločensky zodpovedného podnikania. Dobrovoľníctvo v organizáciách na Slovensku - výsledky výskumu. *Ekonomické rozhľady*, roč. 42, č. 3, s. 371-383. ISSN 0323-262X
- [16] KACHAŇÁKOVÁ, A. (2013). Present State of Performance Evaluation in Public Administration Organisations Operating in Slovakia. *Economic annals – XXI*, 5-6(1), p. 22-25, ISSN 1728-6220.
- [17] KACHAŇÁKOVÁ, A. - STACHOVÁ K. (2014). Present State of Organisational Culture in Slovakia. *Ekonomičnij časopis – XXI*. vol. 19, no. 3-4(1), p. 35-38. ISSN 1728-6220
- [18] KACHAŇÁKOVÁ, A. (2010). *Organizačná kultúra*. Bratislava: IuraEdition. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- [19] KACHAŇÁKOVÁ, A. - NACHTMANOVÁ O. - JONIAKOVÁ, Z. (2011). *Personálny manažment*. 2. Vydanie. Bratislava: Iura Edition. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [20] KOTTER J. P., RATHGEBER, H. (2008). *Náš ľadovec sa roztápa: Ako prežiť a uspieť v meniacom sa svete*. Publisher: EastoneBooks. 147 s. ISBN 8089217786.
- [21] KOUBEK, J. (2010). *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydanie. Praha: GradaPublishing. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [22] KULÍKOVÁ, A. (2012). *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr*. [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné zWWW: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#Uj7BXX-yk7k>
- [23] LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: GradaPublicshing. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [24] LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. 175 s. ISBN 8024706482.
- [25] MALONEY, K., STANFORD, P. (2011). The craft of people management *Human Resource Management International Digest*. vol. 19 no.3, p. 3-5 ISSN 0967-0734.
- [26] PFEIFER, L.- UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: GradaPublicshing. 130 s. ISBN 807169018X.
- [27] SCHEIN, E.H. (1999). *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass. 224 p. ISBN 0-7879-4699-0.

- [28] STACHO, Z. - STASIAK-BETLEJEWSKA, R. (2014). Approach of organisations operating in Slovakia to employee's performance evaluation. *Ekonomičnij časopisXXI*. vol. 19, no. 5-6, s. 83-87. ISSN: 1728-6220
- [29] STACHOVÁ K. (2013) Focus of organisations operating in Slovak on labour relations. *Ekonomičnij časopis - XXI*. Vol. 5-6 no.1, p. 86-89. ISSN 1728-6220.
- [30] STACHOVÁ, K. - STACHO Z. (2013). Employee Allocation in Slovak Companies. *Verslas: Teorijair Praktika*. p. 332-336. ISSN 1822-4202.
- [31] STÝBLO, J. - URBAN, J. - VYSOKAJOVÁ, M. (2009). *Meritum Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [32] URBANCOVÁ, H.(2012). Results of analysis of organisational culture in organisations in the Czech Republic and Slovak Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 60, no. 7 p. 433-440, ISSN 1211-8516.
- [33] URIGA, J. - OBDŘÁLEK, P. (2009). Vzťah firemnej kultúry a výkonu a ich prepojenie na obchodné výsledky. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. Bratislava, IuraEdition. s. 90-96. ISSN 1337-9437
- [34] WEI JIACHENG - LIU LU – CALABRESE A. F.(2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management* vol. 3 no. 30, p. 220 - 230 ISSN 0268-4012
- [35] WELCH, J. - WELCH, S. (2007). *Cesta k vítězství - pokračování a odpovědi*. Praha: Pragma. 251 s. ISBN: 8073490331.

Ekonomická bezpečnosť podniku a jej ochrana¹

Stanislava STRELCOVÁ – Ladislav ŠIMÁK***

Enterprise Economic Security and its Protection

Abstract

The enterprise economic security is a state in which the economy of an enterprise or business entities is exposed to a level of risks that does not significantly reduce its performance required for fulfilment the core functions and achieving the enterprise goals. The paper focuses on characterization of meaning of enterprise economic security for other economic subjects, on identification of risks and threats affecting enterprise economic security from its environment and on outlining of possible ways to assess the enterprise economic security.

Keywords: economic security, enterprise, risks, threats, measures

JEL Classification: M21, D24

Úvod

Ekonomická bezpečnosť je v business dictionary definovaná ako: „situácia, keď máme stabilný zdroj finančných príjmov, ktoré nám zabezpečia životný štandard v súčasnosti alebo aj do budúcnosti“ [1].

Ekonomická bezpečnosť podnikov ako základnej hospodárskej jednotky štátu je tak nevyhnutnou podmienkou na zabezpečenie ekonomickej bezpečnosti všetkých subjektov ekonomickej bezpečnosti na národnej úrovni, tzn. štátnych orgánov, samosprávy, malých ekonomických skupín i jednotlivcov, pretože podniky:

- sa svojou činnosťou podieľajú na tvorbe hrubého domáceho produktu a tým zdrojov štátneho rozpočtu,
- platením miestnych daní a poplatkov prispievajú do rozpočtov samosprávy,
- sú majoritnými zamestnávateľmi, tzn. vytvárajú hlavný zdroj príjmov jednotlivcov a malých sociálnych skupín,
- podieľajú sa na tvorbe fondov slúžiacich na sociálnu a zdravotnú starostlivosť odvádzaním odvodov za zamestnávateľov.

Z pohľadu podnikového manažmentu, príp. vlastníkov (spoločníkov) je ekonomická bezpečnosť podniku vnímaná na jednej strane ako stav zabezpečenia dostatočných zdrojov potrebných na fungovanie podniku v bežných, ako aj mimoriadnych podmienkach a na druhej strane ako nutnosť zabezpečenia návratnosti vložených prostriedkov. Kozachenko a kol.[3] chápu ekonomickú bezpečnosť podniku z pohľadu harmonizácie vzťahov podniku s jeho vonkajším prostredím, čo znova

¹Príspevok bol spracovaný s podporou projektu Riešenie ekonomických rizík v malom a strednom podnikaní.
doc. Ing. Stanislava Strelcová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Ul. 1. mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: stanislava.strelcova@fbi.uniza.sk

**prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Ul. 1. mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: ladislav.simak@fbi.uniza.sk

poukazuje na fakt, že ekonomická bezpečnosť podniku je nevyhnutná na zabezpečenie ekonomickej bezpečnosti aj ostatných trhových subjektov.

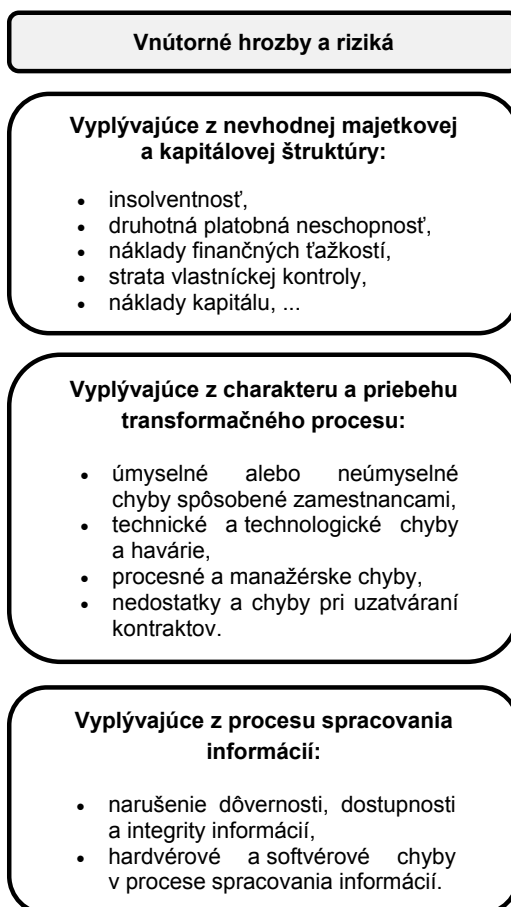
1 Hrozby a riziká narušujúce ekonomickú bezpečnosť podniku

Ekonomická bezpečnosť podniku je ovplyvnená komplexom faktorov, ktoré pôsobia na ekonomiku podniku súbežne. Tieto faktory predstavujú pre podnik hrozby a riziká, ktoré je možné rozdeliť na vnútorné a vonkajšie.

1.1 Vnútorné hrozby a riziká narušujúce ekonomickú bezpečnosť podniku

Vnútorné hrozby a riziká vyplývajú z činnosti samotného podniku. Vyplývajú predovšetkým z nevhodnej majetkovej a kapitálovej štruktúry, z transformačného procesu a z procesu spracovania informácií.

Obrázok 1 Vnútorné hrozby a riziká narušujúce ekonomickú bezpečnosť podniku



Zdroj: upravené podľa: [6]

Hrozby a riziká vyplývajúce z nevhodnej majetkovej a kapitálovej štruktúry podniku

Majetková a kapitálová štruktúra podniku je závislá od oblasti podnikateľskej činnosti. Obchodné podniky vlastnia v prevažnej miere krátkodobý majetok na rozdiel od výrobných podnikov, ktoré majú výrazný podiel finančných zdrojov (kapitálu) viazaný v dlhodobom majetku.

Na zachovanie ekonomickej bezpečnosti podniku, ale aj ostatných objektov ekonomickej bezpečnosti, je nevyhnutný dostatok peňažných prostriedkov. Na úrovni podnikov sa hovorí o potrebe platobnej schopnosti (bonite) týchto subjektov, ktorá predstavuje dostatočnú tvorbu pohotových platobných prostriedkov v podobe hotovosti, voľných prostriedkov na bankových účtoch alebo v podobe likvidných cenných papierov.

Ďalším významným faktorom narušujúcim ekonomickú bezpečnosť podniku je spoľahlivosť obchodných partnerov. Podnik sa môže do platobnej neschopnosti dostať napr. aj z dôvodu, že kupujúci mu nezaplatí za predaný tovar včas a preto nebude schopný zaplatiť napr. faktúru za energie, ktoré pri výrobe tohto tovaru spotreboval. Vtedy sa v podnikoch prejavuje druhotná platobná neschopnosť.

V súvislosti s rizikom platobnej neschopnosti vznikajú podniku náklady finančných ťažkostí, ktoré súvisia s narastaním podielu cudzieho kapitálu v podniku. Veritelia, ktorí vkladajú svoje prostriedky do podniku, toto riziko zahŕňajú do ceny, za ktorú sú ochotní poskytnúť ďalšie zdroje podniku. Rovnako sa správajú aj vlastníci, ktorí za svoje vklady očakávajú vyšší výnos.

Ekonomická bezpečnosť podniku môže byť výrazne narušená vtedy, ak podnik nie je schopný splácať svoje záväzky voči veriteľom. V prípade, že za poskytnutie prostriedkov ručí svojím majetkom, tento prechádza do vlastníctva veriteľov podniku, tzn. podnik stráca vlastnícku kontrolu. Podobná situácia môže nastať aj vtedy, ak podnik získava finančné zdroje rozširovaním základného imania, pričom značná časť vkladov prejde do vlastníctva iných podnikov.

V súvislosti s využívaním jednotlivých zložiek kapitálu vznikajú podniku náklady kapitálu, niekedy tiež označované ako cena kapitálu. Náklady cudzieho kapitálu sú obvykle nižšie ako náklady vlastného kapitálu. Táto skutočnosť vyplýva z dvoch faktov. Na jednej strane to súvisí s tým, že investovaním vlastného kapitálu preberá na seba podnik (jeho vlastníci) riziko (podľa Obchodného zákonníka spoločníci kapitálových spoločností ručia do výšky svojho vkladu, aj nesplateného). Na druhej strane je potrebné si uvedomiť, že úroky platené veriteľom predstavujú pre podnik finančný náklad, ktorý znižuje základ dane.

Hrozby a riziká vyplývajúce z transformačného procesu

Transformačný proces podniku pozostáva z činností, pri ktorých sa vstupy menia na výstupy s cieľom maximalizácie zisku. Primárnymi činnosťami v rámci tohto procesu sú zásobovanie, výroba a odbyt. Tieto sú doplnené podpornými činnosťami, a to: personalistikou, financovaním, investovaním, výskumom a vývojom a všeobecnou administratívou [4].

Charakter a priebeh transformačného procesu sa odvíja od formy konečného produktu. Vo všeobecnosti však platí, že narušenie plynulého priebehu ktorejkoľvek z primárnych činností

negatívne ovplyvní ekonomickú bezpečnosť podniku. Nevyhnutnou súčasťou transformačného procesu je aj ľudský faktor. Podiel jeho aktivít na transformačnom procese je závislý od využívaných technológií, náročnosti na priame zásahy človeka pri opracovávaní vstupov ako aj od ďalších faktorov.

Ľudský faktor je veľmi dôležitým prvkom z hľadiska bezpečnosti pracovného procesu, ale aj ekonomickej bezpečnosti podniku, pretože každé jeho zlyhanie spôsobuje podniku straty. Tieto straty sa prejavujú napr. stratou obchodného partnera v prípade oneskorených dodávok, stratou dobrého mena v prípade nekvalitnej výroby, finančnými stratami v prípade investovania do nevhodných finančných aktív, ale aj stratami na majetku v prípade poškodenia výrobného zariadenia alebo stratami na zdraví a životoch pracovníkov.

Hrozby a riziká vyplývajúce zo spracovania informácií

Koniec 20. a začiatok 21. storočia je spojený s informačnou explóziou, ktorá vyjadruje situáciu, kedy sa hybné procesy v ekonomike zakladajú na vlastníctve a rozširovaní informácií ako riadiacej sily v spoločnosti. V priemysle sa postupne prechádza od mechanizovanej výroby k automatizovanej, v bankových službách od realizácie platobných príkazov na pobočkách k digitálnym platbám a v súkromnom sektore môžeme napríklad pozorovať trend prechodu od využívania informácií vo forme kníh k tzv. e-knihám alebo „kindlom“.

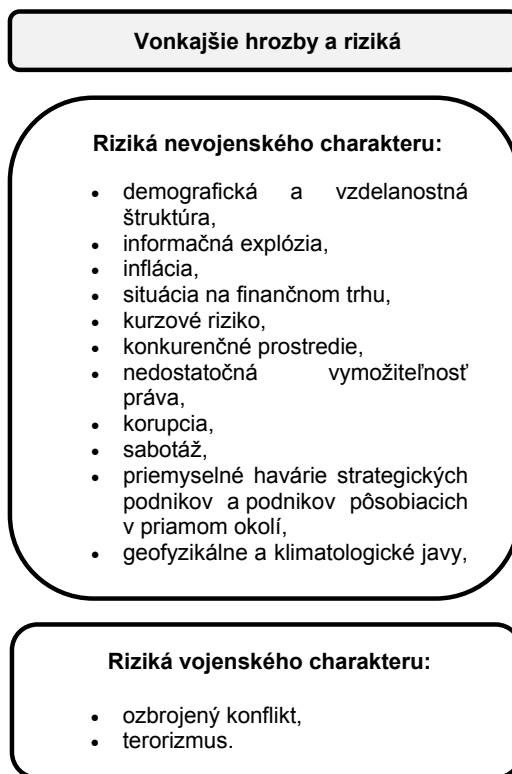
Hrozbou pre ekonomickú bezpečnosť podniku je fakt, že ľudský mozog sám, bez informačnej a technickej podpory, nedokáže spracovať také veľké množstvo informácií a nedokáže pochopiť vzťahy medzi nimi. Pretomôže byť strata funkčnosti informačných a komunikačných technológií vo väčšine veľkých podnikov využívajúcich pri výrobe robotizáciu zdrojom prerušenia a možno aj zastavenia výroby. Spočiatku by podnikom vznikali len náklady na prestoje, ale pri dlhotrvajúcej odstávke by mohli prísť o zákazníkov, ktorí by využili služby konkurencie. Úpadok výroby by spôsobil pokles hrubého domáceho produktu, zvýšil nezamestnanosť v krajine, tzn. bola by ohrozená nielen ekonomická bezpečnosť podniku, ale aj jednotlivcov, jednotiek územnej samosprávy a štátu.

Významným ohrozením by bola aj možnosť získania informácií nepovolánymi osobami, ktoré by ich mohli zneužiť v neprospech podniku.

1.2 Vonkajšie hrozby a riziká narušujúce ekonomickú bezpečnosť podniku

Vonkajšie hrozby a riziká pôsobia na podnik z jeho priameho alebo nepriameho okolia, pričom pôsobia nielen na podnik, ale aj na spoločnosť, ľudské aktivity, materiálne hodnoty, životné prostredie, ale aj život a zdravie ľudí. Podľa ich charakteru ich môžeme rozdeliť na vojenské a nevojenské.

Obrázok 2 Vonkajšie hrozby a riziká narušujúce ekonomickú bezpečnosť podniku



Zdroj: upravené podľa: [6], [8]

Riziká nevojenského charakteru

Riziká nevojenského charakteru predstavujú širokú škálu rizík, ktoré komplexne ohrozujú ľudské spoločenstvo a kvalitu života[8]. Sú závislé na podmienkach, ktoré štát vytvoril na podnikanie, ale aj na podmienkach stanovených Európskou úniou, prípadne na dopadoch hospodárskych kríz.

Demografická a vzdelanostná štruktúra má výrazný vplyv na vytváranie a čerpanie zdrojov ekonomickej bezpečnosti štátu. Zmeny vzdelanostnej štruktúry sú spôsobené nezáujmom mladých o vykonávanie fyzickej práce, prípadne o niektoré výrobné sektory či služby. Preto už pri výbere stredných škôl uprednostňujú tie, ktoré poskytujú ekonomické a manažérske vzdelanie. Takto vzniká v ekonomike nedostatok výkonných pracovných síl, čo zvyšuje závislosť krajiny od zahraničia a migrácie pracovných síl. Zmeny demografickej štruktúry sú spôsobené klesajúcou natalitou a mortalitou a následným zvyšovaním priemernej dĺžky života. Výsledkom spolupôsobenia týchto faktorov je znižovanie počtu obyvateľov v predproduktívnom veku (deti a adolescenti do pätnásť rokov) a zvyšovanie podielu osôb v poproduktívnom (dôchodkovom) veku na celkovej štruktúre obyvateľstva.

Inflácia nastáva vtedy, keď rastie celková úroveň cien v krajine, tzn. rastú nielen ceny tovarov a služieb, ale tiež mzdy, ceny pozemkov, výnosy z kapitálových statkov atď. Tento proces obvykle neprebíha rovnomerne, ceny jednotlivých tovarov, služieb, aktív, výrobných faktorov sa menia neproporcionálne, pri niektorých sa prejavuje výrazný nárast, ceny iných rastú pomalšie a iné klesajú. Inflácia je preto vyjadrením ekonomickej nerovnováhy, ktorej vonkajším prejavom je rast celkovej cenovej hladiny. Pre podnik znamená zvýšenie nákladov.

Finančný trh je trhom krátkodobých a dlhodobých aktív. V prípade, že na trhu existuje konštantný dopyt po finančných aktívach podniku a ich ponuka sa náhle zvýši, kupujúci nie sú schopní okamžite zareagovať a na trhu nastáva prebytok finančného aktíva, čo stlačí jeho cenu a naruší ekonomickú bezpečnosť podniku.

Kurzové riziko vyplýva zo zmien kurzov medzi menami zmluvných partnerov, príp. medzi domácou menou a menou tretej krajiny, v ktorej má byť uskutočnená úhrada záväzku. Toto riziko zasahuje obidve zmluvné strany, tzn. exportéra (investora) aj importéra (prijímajúcu krajinu). Exportér je ohrozený tým, že po prijatí splátky a prepočte devíz na domácu menu bude kúpna cena nižšia ako zazmluvnená. Importér podstupuje riziko, že za nákup potrebnej sumy devíz na úhradu tovarov a služieb vynaloží viac jednotiek domácej meny, ako je uvedené v zmluve. Obaja sa preto snažia podľa stúpania a klesania kurzu o urýchlenie alebo spomalenie platieb.

Na zachovanie ekonomickej bezpečnosti je nevyhnutné, aby si všetky subjekty ekonomickej bezpečnosti dokázali udržať konkurencieschopnosť, ktorá podľa Šrédla „predstavuje predovšetkým optimálne využitie ľudských a kapitálových zdrojov“ [10]. Každý podnik sa snaží pri predaji svojich produktov dosiahnuť čo najvyšší zisk, posilniť si svoju trhovú pozíciu a znížiť vplyv konkurenčných podnikov [5]. Tento fakt ho motivuje využívať špičkové technológie, kvalifikovaných zamestnancov, kvalitné suroviny a materiály, poskytovať doplnkové služby a uskutočňovať rad ďalších aktivít. Na jednej strane teda konkurenčné prostredie ovplyvňuje ekonomickú bezpečnosť podniku pozitívne vďaka vysokej produktivite práce a efektívnemu využívaniu dlhodobého a krátkodobého majetku. Na druhej strane však prítomnosť konkurenčných podnikov nielen z domácej krajiny spôsobuje tlak na nákup modernejších technológií ako aj možnosť odlevu zákazníkov ku konkurencii. Tieto skutočnosti kombinovane ale aj samostatne môžu spôsobiť zníženie ekonomickej bezpečnosti podniku. Podnik môže byť konkurencieschopný len vtedy, keď sú v štáte vytvorené vhodné podmienky na podnikateľskú činnosť, ako napr. fungujúca infraštruktúra, zákony podporujúce podnikanie, zabraňujúce korupcii a zvyšujúca transparentnosť všetkých činností.

Korupcia vo všeobecnosti znamená „skazenosť; úplatkárstvo, predajnosť; podplácanie“ [7]. V praxi zasahuje do všetkých oblastí verejného života a preto je možné napísať, že ovplyvňuje ekonomickú bezpečnosť všetkých ekonomických subjektov. Okrem sekundárnych účinkov korupcie prenesených zo štátnej a územnej úrovne sú podniky ohrozené nedostupnosťou informácií, sťaženým prístupom k určitým službám, finančným príspevkom (napr. na podnikanie) a pod.

Sabotáž je vo Veľkom slovníku cudzích slov definovaná ako „úmyselné, záškodnícke ničenie, organizovanie rušenie dačoho, napr. výroby, výrobných prostriedkov, dopravy, hospodárskych zariadení a pod.“ [7]. Môže mať rôzne formy, napr. priemyselná sabotáž, sabotáž finančných trhov,

reklamná sabotáž, ideovo zameraný aktivizmus a ďalšie. Každá takáto aktivita môže byť príčinou oslabenia ekonomickej bezpečnosti podniku.

Priemyselná havária predstavuje narušenie ekonomickej bezpečnosti viacerých ekonomických subjektov, a to v závislosti od rozsahu priemyselnej havárie a predovšetkým od významu podniku pre národné hospodárstvo. V prípade poškodenia infraštruktúry a energetického systému, tzn. narušenia dodávok a výroby elektrickej energie a plynu, cestnej siete ako aj ďalších prvkov kritickej infraštruktúry, má táto skutočnosť negatívny dopad na celú ekonomiku. Pre podniky to predstavuje výrazné obmedzenie výroby a tržieb, ktoré môžu byť príčinou prepúšťania zamestnancov.

Klimatické javy súvisia s počasím a zmenami ročných období a prejavujú sa dažďovými alebo snehovými zrážkami, námrazami, krupobitím, vetrom a pod. Ich výskyt je možné do značnej miery predpovedať, ale vyskytujú sa aj náhle neočakávané úkazy, ktoré výrazne ovplyvňujú ekonomickú bezpečnosť podniku. Medzi takéto úkazy patria miestne prívalové dažde, ktoré spôsobujú stúpanie vodných hladín a zosuvy pôdy. Primárnym dôsledkom takýchto klimatických javov sú vysoké škody na majetku. Sekundárnym dôsledkom môže byť zvýšenie cien produkcie. Dokonca aj očakávané a často sa opakujúce javy môžu narušiť ekonomickú bezpečnosť, a to v prípade ich dlhodobého trvania. Príkladom takéhoto javu je dlhodobé sneženie, ktoré jednak zvyšuje výdavky podnikov na údržbu chodníkov a cestných komunikácií, ale môže spôsobiť aj škody na majetku spôsobené napr. neprimeranou záťažou striech.

Geofyzikálne javy sa prejavujú predovšetkým zemetraseniami a zosuvmi pôdy. Z hľadiska narušenia ekonomickej bezpečnosti majú významný vplyv zemetrasenia so silou 5 a viac stupňov Richterovej stupnice, ktoré spôsobujú deštrukciu priemyselnej infraštruktúry a narušenie schopnosti výroby a služieb plniť ich poslanie v národnom hospodárstve.

Riziká vojenského charakteru

Všeobecne je možné uviesť, že konflikt predstavuje situáciu, kedy sa jednotlivec, skupina, ideologické zoskupenie alebo štát dostáva do sporu s iným jednotlivcom, skupinou, ideologickým zoskupením alebo štátom. Takto definovaný konflikt je bežnou súčasťou života, pretože nastáva napr. medzi rodičmi a deťmi, medzi nadriadeným a podriadeným, medzi obchodnými partnermi, medzi štátmi v rámci dojednávania medzinárodných vzťahov a pod. a nemusí spôsobovať narušenie ekonomickej bezpečnosti, ale naopak rozvoj ekonomických aktivít.

Definícia konfliktu, ktorú uvádza Heidelbergský ústav pre výskum medzinárodných konfliktov, vymedzuje konflikt vo vzťahu k štátu. Podľa nej konflikt predstavuje určitú dobu trvajúci stret vzájomne sa krížiacich záujmov týkajúcich sa národných hodnôt a východísk ako napríklad nezávislosť, prístup k moci, surovinovým zdrojom a pod., ktorý proti sebe stavia minimálne dve strany odhodlané presadiť svoje záujmy, pričom aspoň jedna z nich je štát. [2] Pokiaľ zúčastnené strany pri presadzovaní svojich záujmov využijú fyzické násilie, vzniká ozbrojený konflikt.

Konflikty medzi krajinami môžu byť príčinou vyhlásenia embarga na dovoz tovarov zo zahraničia, obmedzenia cestovného ruchu a ďalších opatrení, ktoré majú priamy vplyv na zhoršenie hospodárenia

krajiny a tým aj podnikov. Na niektoré odvetvie však môžu mať aj pozitívny efekt, pretože prinášajú výrobné stimuly.

Za špecifickú formu konfliktu je možné považovať aj jedno z novopocitovaných rizík, a to terorizmus, ktorý nie je možné predpovedať s použitím bežných analytických nástrojov. „Za terorizmus sa považuje každé nezákonné použitie sily a násilia proti osobám alebo majetku so zámerom zastrašiť vládu, civilné obyvateľstvo či jeho určitú skupinu a tým dosiahnuť určité politické alebo spoločenské ciele.“ [11]

Aktérmi teroristických útokov môžu byť štáty, neštátne (obvykle nelegálne) organizácie, ale aj individuality. Svoju činnosť uskutočňujú formou vydierania, sabotáže, únosov, rukojemníctva, propagandy, dezinformácií, bombových útokov, narušenia informačných systémov, atď.

Okrem primárneho efektu teroristického útoku, tzn. škôd na majetku, zdraví a životoch, je významný aj sekundárny účinok. Ekonomická bezpečnosť všetkých subjektov ekonomickej bezpečnosti je narušená strachom z cestovania, kultúrneho života, v extrémnych prípadoch vychádzania z bezpečia domova. Pre podniky i štát je nevyhnutné tento strach zmierniť, a preto musia uplatňovať zvýšené bezpečnostné opatrenia.

Mnohé z týchto hrozieb a rizík paralelne ohrozujú ekonomickú bezpečnosť ostatných trhových subjektov, príp. zasahujú aj do iných zložiek národnej bezpečnosti.

2 Možnosti merania ekonomickej bezpečnosti podniku

V súčasnosti neexistuje štandardizovaná sústava ukazovateľov, ktoré by sa používali na posúdenie ekonomickej bezpečnosti podnikov. Avšak, keďže dopady väčšiny rizík a ohrození je možné vyjadriť hodnotovo, ako najvhodnejší postup sa javí výpočet sústavy ukazovateľov vyjadrujúcich finančno-ekonomickú stránku podnikateľských aktivít. Podnik sa pritom môže zamerať na analýzu minulých výsledkov alebo predikciu výsledkov budúcich.

Retrospektívne zameraná finančno-ekonomická analýza sa zameriava na analýzu súčasnej finančnej situácie podniku pomocou pohľadu do minulosti a zároveň poskytuje záchranné body na zlepšenie finančného zdravia a tým ekonomickej bezpečnosti podniku. Využíva pritom tradičné a progresívne ukazovatele finančno-ekonomickej analýzy. Tradičnými ukazovateľmi sú predovšetkým pomerové ukazovatele aktivity, zadlženosti, rentability a likvidity. Medzi progresívne ukazovatele zaraďujeme ekonomickú pridanú hodnotu (EVA) a hodnotu pridanú trhom (MVA). Okrem ukazovateľov charakterizujúcich finančnú situáciu by mal podnikový manažment sledovať aj ukazovatele majetkovej a kapitálovej štruktúry. Aby však mohol posúdiť ekonomickú bezpečnosť podniku, musí poznať referenčné hodnoty jednotlivých ukazovateľov, ktoré by predstavovali situáciu, kedy je ekonomická bezpečnosť podniku zaistená. Takýto referenčný rámec je možné získať na základe ekonomických výsledkov podnikov vykonávajúcich svoju činnosť v rovnakom odvetví a podmienkach. Vhodnou metódou na porovnanie je potom metóda variability ukazovateľov, pri ktorej podnik dosahuje ekonomickú bezpečnosť, ak sa hodnoty vybraných ukazovateľov nachádzajú v štandardnom pásme [9].

Perspektívne zameraná finančno-ekonomická analýza sa usiluje predvídať vývoj finančnej situácie do budúcnosti. Pomocou vybraných finančných ukazovateľov a metód finančno-ekonomickej analýzy umožňuje predvídať vývoj finančnej situácie s niekoľkoročným predstihom, čo umožňuje včas urobiť potrebné zmeny a zabrániť tak narušeniu ekonomickej bezpečnosti podniku, príp. akútnym finančným krízam. Tento druh analýzy možno uskutočňovať pomocou rôznych, do budúcnosti orientovaných metód. Ich spoločnou charakteristickou črtou je výpočet ukazovateľov, ktoré určujú prípadný negatívny vývoj a tým ohrozenie ekonomickej bezpečnosti podniku. Výhodou pri ich zostavovaní je, že už obsahujú referenčné hodnoty, tzn. podnik nemusí získavať informácie o ďalších podnikoch. Podľa Zalaia[12] ich rozdelujeme na:

- metódy bodového hodnotenia, pri ktorých sa hodnoty vybraných finančných ukazovateľov transformujú na body pomocou tzv. bodových stupníc stanovených expertnými metódami. Najznámejšou z nich je KralickovQuick Test.
- matematicko-štatistické metódy, v rámci ktorých sa podľa počtu použitých ukazovateľov rozlišuje:
 - jednorozmerná diskriminačná analýza, napr. Beaverova diskriminačná funkcia,
 - dvojrozmerná diskriminačná analýza,
 - viacrozmerná diskriminačná analýza, napr. Altmanov model, Beermanova diskriminačná funkcia, Index Bonity a ďalšie.
- neurónové siete, ktorých výhodou je schopnosť odhaliť nelineárne súvislosti v údajoch.

Uvedené metódy poskytujú len všeobecný rámec na posúdenie ekonomickej bezpečnosti podnikov. Jednotlivé podniky pôsobia v rôznych podmienkach a sektoroch hospodárstva, ktoré vytvárajú špecifické požiadavky na ich činnosť. Rozdielne výsledky sa dosahujú vo výrobných podnikoch, pre ktoré je typická kapitálová náročnosť, či v podnikoch služieb, v ktorých sa kladie väčší dôraz na personálne zabezpečenie. Špecifické postavenie majú poľnohospodárske podniky, a to predovšetkým z dôvodu dlhého výrobného cyklu tak v živočíšnej ako aj v rastlinnej výrobe. Z tohto dôvodu je preto vhodné hodnotové ukazovatele doplniť technicko-hospodárskymi, ktoré sa viac zaoberajú priebehom a efektívnosťou transformačného procesu.

Záver

Ekonomická bezpečnosť je nevyhnutnou súčasťou viacúrovňového modelu bezpečnosti podniku. Bezpečnosť podniku je ovplyvnená existenciou rizík a hrozieb, ktoré na podnik pôsobia z jeho okolia a majú charakter zväčša antropogénnych a prírodných rizík nevojenského charakteru. Pokiaľ by v podniku neexistovali dostatočné finančné, naturálne, personálne a informačné zdroje a nebola by zaistená ich trvalá udržateľnosť a návratnosť, bezpečnosť podniku by bola vážne narušená.

Literatúra

- [1] BUSINESS DICTIONARY: *Economic Security* [on line]. [cit. 2017-10-10] Dostupné na: <http://www.businessdictionary.com/definition/economic-security.html>.

- [2] *Conflict Definition* [on line]. Heidelberg: Heidelberg Institute for International Conflict Research, 2012. [cit. 2012-05-15] Dostupné na: <http://www.hiik.de/en/methodik/index.html>.
- [3] KOZACHENKO, G. V. – PONOMAROV, V. P. – LYASHENKO, O. M.: *Economic security of enterprise: essence and mechanism of providing*. Kyjev: Libra, 2003. 280 s.
- [4] KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprintvfra, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.
- [5] STRELCOVÁ, S.: *Ekonomické teórie. Úvod do riadenia rizika*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2012. ISBN 978-80-554-0541-4.
- [6] STRELCOVÁ, S.: *Ekonomická bezpečnosť*. Žilina: EDIS – vydavateľské centrum Žilinskej univerzity, 2015. 117 s. ISBN 978-80-554-1061-6.
- [7] ŠALING, S., IVANOVÁ – ŠALINGOVÁ, M. – Maníková, Z.: *Veľký slovník cudzích slov*. Bratislava: Samo, 2006. 1392 s., ISBN 80-89123-05-8.
- [8] ŠIMÁK, L.: *Manažment rizík* [on line]. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2006 [cit. 2017-10-05]. Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf.
- [9] ŠIMÁK, L. – Klučka, J. – Strelcová, S.: Modulácia hraničných hodnôt ekonomickej bezpečnosti podnikov. In: *Ekonomika poľnohospodárstva = Economics of agriculture*. ISSN 1335-6186., Roč. 14, č. 2 (2014), s. 89-104.
- [10] ŠRÉDL, K.: Vyjadrování podnikové konkurenceschopnosti pomocí souhrnné analýzy trhu a jeho efektivnosti. In: *Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní 2001*, Nitra: SPU, 2001. s. 487 – 490. ISBN 80-7137-867-4.
- [11] *Terorizmus* [on line]. Bratislava: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 2012. [cit. 2012-06-20] Dostupné na: www.minv.sk/?terorizmus-1&subor=155609
- [12] ZALAI, K. a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint – vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-74-1.

Úloha priamych zahraničných investícií a regionálne disparity na Slovensku¹

Judita TÁNCOŠOVÁ - Monika HUDÁKOVÁ*

The role of foreign direct investment and regional disparities in Slovakia

Abstract

Foreign direct investment (FDI) are among the most important forms of international business, a factor of economic growth and increase of competitiveness of each economy. The impact of FDI contributes to the development of economic activities in the region, and it is therefore necessary to create suitable economic, political and legislative conditions in every economy. FDI have a positive impact and complement the lack of domestic resources, thereby contribute to the development of the economy, but also of the regions. Lack of capital resources and FDI increase the regional disparities, lead to reduction of economic growth and growth of the unemployment.

Keywords: foreign direct investment, economic growth, regional GDP, regional disparities, unemployment

JEL Classification: E 62, E 24, R58, F21

Úvod

V každej ekonomike existuje nedostatok vnútorných kapitálových zdrojov a na ich prekonanie slúžia priame zahraničné investície (ďalej PZI). Sú to investície, ktoré môžu nahradiť chýbajúce domáce zdroje, prispieť k rastu ekonomiky ako celku, ale aj k eliminácii regionálnych disparít. Len na základe dostatočných kapitálových zdrojov je možné zabezpečiť vyšší ekonomický rast, nové pracovné príležitosti, modernejšie technológie, zlepšiť manažérske schopnosti a skúsenosti a know-how. To znamená, že zvyšovanie PZI v ekonomike a v jednotlivých regiónoch prispieva k rastu HDP v ekonomike, ale aj k rastu regionálneho HDP a vyvoláva tzv. spill overs efekty (efekty z prelievania, resp. reťazenia pozitívnych externalít) a vedú k zvyšovaniu zamestnanosti. Slovensko patrí k ekonomikám s nedostatočnými vnútornými zdrojmi, a preto je potrebné zabezpečiť dostatočný prílev PZI.

Už od vzniku SR v roku 1993 bolo zrejmé, že domáce zdroje neboli postačujúce na želané impulzy ekonomického rastu, preto bolo nevyhnutným získavaním vonkajších zdrojov predovšetkým formou PZI. V tejto súvislosti nastalo relatívne priaznivé obdobie v rokoch 2000 až 2007, ktoré vystriedalo obdobie rokov 2008 až 2010, keď sa naplno prejavila celosvetová recesia, čo viedlo aj k prudkému

¹Príspevok je spracovaný z výsledkov riešenia projektu *medzinárodnej vedecko-výskumnej spolupráce IGA 1/2014 – M.: FUNGOVANIE EUROREGIÓNOV KARPATSKÉHO, TATRY A BESKYDY*.

*prof. Ing. Judita Táncošová, CSc., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: judita.tancosova@vsemvs.sk
prof. h. c. doc. Ing. Monika Hudáková, PhD., MBA., Ústav ekonomiky a manažmentu, Fakulta prírodných vied, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Trieda A. Hlinku 1, 949 74 Nitra, e-mail: mhudakova@ukf.sk

poklesuprírlevu PZI vo všetkých ekonomikách aj na Slovensku. Po roku 2010 sa situácia mierne stabilizovala a tempo prírastku PZI na Slovensku postupne rastie, ale stále je to nepostačujúce pre potreby ekonomiky. To znamená, že je nevyhnutné neustále vytvárať priestor, aktívne vyhľadávať zahraničných investorov a podporovať prílev PZI.

1 Vstup PZI do regiónov Slovenska a ich vplyv na ekonomický rast

PZI patria k dôležitým determinantom ekonomického rastu a rozvoja v ekonomikách a v jednotlivých regiónoch, čo sa prejavuje aj na vývoji regionálneho HDP v SR. V podstate aj v najvyspelejších ekonomikách sa prejavuje nerovnomerný ekonomický vývoj a vznikajú často výrazné regionálne disparity z rôznych dôvodov. Nerovnomerná úroveň ekonomického vývoja sa prejavuje aj v jednotlivých regiónoch Slovenska a ukazovateľom, ktorý to vyjadruje, je vývoj regionálneho HDP a percentuálne vyjadrenie k veľkosti HDP v celej SR. Zaostalejšie regióny sa prejavujú nižším regionálnym HDP, vysokou mierou nezamestnanosti a celkovo nízkou ekonomickou aktivitou, ktorá je často sprevádzaná sociálnymi problémami ako dôsledok vysokej nezamestnanosti.

Pri hodnotení vývoja HDP v regiónoch SR sa všetky okrem Bratislavského kraja v tvorbe HDP nachádzajú pod priemerom EÚ. Podľa posledných dostupných údajov sa ako druhý najlepší zaradil Trnavský kraj, ktorý dosahoval cca 80 % priemeru EÚ a najslabší Prešovský kraj dosahoval len menej ako 40 % priemeru EÚ. Pozrime sa na vývoj regionálneho HDP v rokoch 2008 až 2015 (pre ďalšie roky sú dostupné len predbežné údaje a preto ich neuádzame).

Tabuľka 1 Regionálny HDP v SR (v mld. EUR, v mld. PKS, podiel HDP v PKS v% k SR)

Rok	Merné jednotky	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SR	mld. EUR	68,492	64,023	67,577	70,627	72,703	74,170	75,946	78,686
	mld.PKS	100,209	94,214	101,102	102,782	106,467	109,157	114,797	121,097
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
BA kraj	mld. EUR	17,996	17,954	18,990	19,597	19,870	20,805	21,125	22,238
	mld.PKS	26,329	26,421	28,412	28,519	29,098	30,619	31,933	34,225
	%	26,2	28,0	28,1	27,7	27,3	28,1	27,8	28,2
TT kraj	mld. EUR	8,099	7,296	7,696	8,078	8,361	8,396	8,778	8,693
	mld.PKS	11,850	10,736	11,514	11,757	12,244	12,357	13,269	13,380
	%	11,8	11,4	11,4	11,4	11,5	11,3	11,6	11,1%
TN kraj	mld. EUR	6,880	6,287	6,670	6,836	7,042	7,054	7,202	7,433
	mld.PKS	10,067	9,252	9,980	9,949	10,313	10,382	10,887	11,440
	%	10,0	9,8	9,9	9,7	9,7	9,5	9,5	9,4
NR kraj	mld. EUR	7,548	7,024	7,225	8,009	8,291	8,258	8,358	8,413
	mld.PKS	11,043	10,336	10,809	11,655	12,141	12,154	12,634	12,947
	%	11,0	10,9	10,6	11,3	11,4	11,1	11,0	10,7
ZA kraj	mld. EUR	7,655	7,115	7,552	7,767	7,992	8,056	8,358	8,680
	mld.PKS	11,199	10,470	11,299	11,304	11,704	11,856	12,634	13,358
	%	11,2	11,1	11,2	11,0	11,0	10,9	11,0	11,0
BB kraj	mld. EUR	6,253	5,655	5,960	6,070	6,295	6,527	6,551	6,880
	mld.PKS	9,148	8,321	8,917	8,833	9,218	9,605	9,902	10,589
	%	9,1	8,8	8,8	8,6	8,6	8,8	8,6	8,7
PO	mld.	5,966	5,504	5,790	6,217	6,511	6,579	6,805	7,078

kraj	EUR								
	mld.PKS	8,729	8,099	8,663	9,048	9,535	9,683	10,286	10,893
	%	8,7	8,6	8,6	8,8	8,9	8,9	8,9	9,0
KE kraj	mld. EUR	8,094	7,189	7,692	8,052	8,340	8,495	8,768	9,269
	mld.PKS	11,843	10,579	11,508	11,718	12,214	12,502	13,253	14,265
	%	11,8	11,2	11,4	11,4	11,5	11,5	11,5	11,8

Zdroj: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/theme>, vlastné spracovanie

Poznámka: rok 2016 len predbežné údaje, preto ich neuádzame

Z tabuľky vidíme, že vývoj HDP v SR v sledovanom období má rastúcu tendenciu a od roku 2008 vzrástol zo 68,5 na 78,7 mld. EUR. Pri vývoji regionálneho HDP je jeho úroveň v celom sledovanom období v Bratislavskom kraji najvyššia a výrazne presahuje všetky ostatné kraje. Z hľadiska percentuálneho podielu HDP jednotlivých krajov na celkovom HDP SR (v PKS) je to jednoznačne vidieť. Podiel Bratislavského kraja na celkovom HDP SR sa pohybuje v rozsahu 26,2 až 28,2 %, zatiaľ čo všetky ďalšie kraje výrazne zaostávajú. Podiel Trnavského a Košického kraja je do 12 %; Trenčianskeho kraja do 10 %; podiel Nitrianskeho a Žilinského kraja okolo 11 %; Prešovský a Banskobystrický kraj sú s najnižším regionálnym HDP a s podielom do 9 %.

Na zníženie týchto výrazných regionálnych disparít a celkové zlepšenie ekonomickej úrovne zaostávajúcich regiónov je potrebné vytvoriť podmienky pre zvýšenie ekonomickej aktivity a jedným z faktorov ekonomického rastu je práve prílev PZI. Nízka úroveň regionálneho HDP súvisí s nedostatkom vnútorných kapitálových zdrojov, nedostatkom vnútorných ekonomických impulzov v regiónoch a ďalšími ekonomickými a mimoekonomickými faktormi, ktoré sú bez vstupu PZI neriešiteľné. Túto skutočnosť je možné vidieť aj z hľadiska doterajšieho vývoja prílevu PZI do ekonomiky Slovenska, ale aj do jednotlivých regiónov. Na základe toho poukázať na nerovnomerný vývoj prílevu PZI, ako aj nízky podiel PZI v niektorých regiónoch z celkového objemu v SR a jednotlivých rokoch.

Tabuľka 2 Stav priamych zahraničných investícií do SR v rokoch 2008 -2015 (v mil. EUR)

Roky	Majetková účasť a reinvestovaný kapitál	Ostatný kapitál	Celkom
2008	29,541	6,685	36,226
2009	30,462	6,007	36,469
2010	31,793	5,872	37,665
2011	34,022	6,152	40,173
2012	34,131	7,648	41,779
2013	35,249	6,822	42,071
2014	34,039	6,938	40,969
2015*	33,900	6,228	40,128

Zdroj: Spracované podľa [www.nbs.sk/Priame zahraničné investície v rokoch 2008 - 2015](http://www.nbs.sk/Priame_zahranicne_investicie_v_rokoch_2008_-_2015)

Poznámka: * predbežné údaje

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že v roku 2008 a 2009 bol stav PZI stagnujúci, príčinou bola celosvetová recesia, ktorá sa naplno v tomto období prejavila na Slovensku. K pomalému nárastu došlo až od roku 2010. Opäť sa prílev PZI zastavil v rokoch 2014 a 2015. Ako sa to prejavilo v jednotlivých regiónoch Slovenska je vidieť v nasledujúcej tabuľke, ktorá v podstate kopíruje stav v jednotlivých regiónoch pri vývoji HDP.

Na základe porovnania prílevu PZI a dosahovanou výškou HDP v jednotlivých regiónoch je možné vidieť jednoznačnú dominanciu Bratislavského kraja, ktorý mal najlepšiu východiskovú pozíciu z hľadiska ekonomického rastu a dosahoval aj najvyšší prílev PZI. Ak porovnávame obdobie rokov 2008 až 2014, podiel Bratislavského kraja v príleve PZI nikdy neklesol pod 62 %. Ďalšie kraje výrazne zaostávajú a ich podiel sa pohybuje od 1 % po 10 %. Odrazom týchto skutočností v Bratislavskom kraji je aj vývoj HDP a vývoj v nezamestnanosti a celkovo nadpriemerné výsledky aj v rámci celej EÚ-27.

Tabuľka 3 Vývoj prílevu PZI do regiónov SR ako podiel na celkovom príleve (%)

Rok	BA kraj	TT kraj	TN kraj	NR kraj	ZA kraj	BB kraj	PO kraj	KE kraj
2008	62,4	9,9	4,8	3,3	6,7	2,6	0,8	8,9
2009	62,7	9,8	4,7	3,6	6,3	2,7	0,8	8,7
2010	66,8	7,3	4,5	3,9	7,3	2,3	1,3	6,7
2011	68,0	5,7	5,1	4,0	6,7	2,7	1,2	6,4
2012	86,9	1,8	0,9	1,6	3,8	0,8	0,9	1,7
2013	70,8	4,7	5,1	3,8	6,5	1,7	1,3	6,1
2014	69,2	4,4	5,6	4,0	6,4	1,9	1,6	6,6

Zdroj: www.nbs.sk; www.sario.sk

Poznámky: v roku 2015 údaje nie sú k dispozícii

Najmenej rozvinutými regiónmi sú Prešovský a Banskobystrický kraj, ktoré dosahujú najnižší HDP a prílev PZI. Tieto kraje v sledovanom období získali najmenší podiel PZI, a to Prešovský kraj v priemere len niečo viac ako 1% a Banskobystrický kraj len niečo viac ako 2 % z celkových PZI. To sa prejavilo aj na ekonomickom vývoji regiónu a vo výške nezamestnanosti, ktorá je v týchto krajoch najvyššia, čo znamená výrazné zaostávanie a zaradenie k najzaostalejším regiónom v rámci celého Slovenska. Význam PZI a jeho vplyv na rozvoj regiónu je možné ukázať na tých krajoch, kde vstupom strategického investora je vidieť okamžité oživenie v regióne a zdynamizovanie ekonomického rastu. K takým krajom patria napr. Trnavský a Žilinský kraj.

Ak vyjdeme z údajov v tabuľkách, tak nám jednoznačne vyplýva, že pri porovnaní prílevu PZI a ekonomického rastu v jednotlivých regiónoch sa jednoznačne vyšší ekonomický rast dosahuje v regiónoch, ktoré majú z hľadiska investičnej atraktívnosti priaznivé ekonomické podmienky a priťahli viac zahraničných investorov a dosiahli vyšší prílev PZI. Na základe uvedeného je možné vyvodiť určitý záver, že každá jednotka PZI prichádzajúca do regiónu má veľký vplyv na ekonomický rast regiónu a prenesie sa aj do zamestnanosti. Predpokladáme, že aj v budúcnosti budú ekonomicky úspešnejšie len regióny, ktoré dokážu dlhodobo získavať PZI a pomocou z nich bude možné znižovať regionálne disparity.

2 Vplyv PZI na vývoj nezamestnanosti v regiónoch Slovenska

Vývoj nezamestnanosti na Slovensku v období pred rokom 2008 mala cyklický charakter a od vzniku samostatnej republiky patrilo štátom s pomerne vysokou mierou nezamestnanosti, ktorá dosahovala úroveň od 10 až po takmer 20 %, ale z hľadiska regionálneho dosahovala ešte výraznejšie rozdiely. Tento vývoj bol veľkým problémom pre ekonomiku a znamenali veľkú záťaž pre verejné financie. Až po roku 2000 nastala zmena vo vývoji a s ekonomickým rastom začala

aj nezamestnanosť klesať. V roku 2008 pred globálnou recesiou dosiahla miera nezamestnanosti úroveň 8,39 %.

Jednou z možností na riešenie vysokej nezamestnanosti, pri nedostatku vnútorných zdrojov, boli PZI, ktoré ako faktor ovplyvňujúci ekonomický rast, mal priniesť vznik nových pracovných príležitostí regiónoch. Ako sme už uviedli tie regióny, ktoré pritiahli zahraničných investorov, dosiahli vyššie tempá ekonomického rastu a dostatok nových pracovných príležitostí. Zjavným je, že nezamestnanosť v SR sa začala znižovať v období, keď sa začali objavovať prvé významnejšie PZI v ekonomike, predovšetkým tzv. green field investície.

Do roku 2008 bolo možné rozdeliť kraje do dvoch skupín podľa rozvinutosti a podľa vstupu PZI. Prvú skupinu tvorili kraje Bratislavský, Trnavský, Trenčiansky, Nitriansky a Žilinský kraj, v ktorých bola miera evidovanej nezamestnanosti pod slovenským priemerom. Evidovaná miera nezamestnanosti sa tu pohybovala v rozpätí 4-7 %. Hlavné determinanty tvorila relatívne dobre vybudovaná infraštruktúra, ktorá prilákala zahraničných investorov, a preto aj vstup PZI bol najvyšší do týchto krajov. Druhú skupinu tvoria Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj s najvyššou mierou nezamestnanosti, ktorá bola vyššia ako celoslovenský priemer o viac ako 4 %. Príčiny tohto stavu sú v slabo rozvinutej infraštruktúre, zlej štruktúre pracovnej sily, v jej nízkej kvalifikácii a pod., čo spôsobilo, že zahraniční investori nemajú záujem o tieto regióny.

Môžeme konštatovať, že v sledovanom období je stále jedným z hlavných problémov slovenskej ekonomiky veľká regionálna nerovnomernosť v miere nezamestnanosti. V rámci Slovenska existujú viaceré regióny, ktoré sú znevýhodnené dlhodobou a vysokou mierou nezamestnanosti. Najnižšiu mieru nezamestnanosti má Bratislavský kraj, kde evidovaná miera nezamestnanosti ani nikdy nepresiahla 10 % hranicu a v sledovanom období rokov 2008 až 2016 sa nachádzala v rozpätí od 2,2 do 6,1 %. Pozrime sa na vývoj miery evidovanej nezamestnanosti v jednotlivých krajoch Slovenska v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4 Miera nezamestnanosti v jednotlivých krajoch SR v období 2008-2016 (v %)

Kraj / rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SR spolu	8,39	12,66	12,46	13,59	14,44	13,50	12,29	10,63	8,76
BA kraj	2,27	4,36	4,63	5,41	5,72	6,17	6,13	5,34	4,51
TT kraj	4,29	8,37	8,17	8,88	9,43	9,16	8,03	6,71	4,41
TN kraj	4,95	10,13	9,51	9,95	10,89	10,74	9,56	7,71	5,85
NR kraj	7,41	11,72	11,76	13,27	14,08	12,52	11,21	9,71	6,96
ZA kraj	6,20	10,89	10,86	11,91	12,79	12,51	10,91	8,86	6,92
BB kraj	14,25	19,19	18,86	19,83	20,81	18,26	17,22	14,94	12,80
PO kraj	12,86	18,29	17,75	18,95	20,66	19,35	17,45	15,50	13,91
KE kraj	13,50	17,30	16,78	18,76	19,58	17,23	15,92	14,39	12,76

Zdroj: <http://statdat.statistics.sk>, vlastné spracovanie

Poznámka: Údaje sú prevzaté z Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny SR

K najviac postihnutým regiónom patrili Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj, ktorý dosahoval mieru evidovanej nezamestnanosti v rozsahu 12,8 - 14,6 %. Ďalšie kraje dosahovali miery evidovanej nezamestnanosti nižšie ako 12 %. K zvlášť znevýhodneným okresom (v rámci niektorých krajov), ktoré majú slaborozvinutú infraštruktúru, nízky rozvoj priemyselných odvetví, neexistenciu akýchkoľvek pracovných príležitostí patrí miera nezamestnanosti vysoko nad 20 %. Na začiatku sledovaného obdobia to boli napr. v roku 2008 okresy Rimavská Sobota (26,8 %), Revúca (25,6 %) alebo Rožňava (21,7 %), ktoré dlhodobo patria medzi najpostihnutejšie okresy. Aj pri dosiahnutom ekonomickom raste stále existujú okresy s veľmi vysokou mierou nezamestnanosti napr. v roku 2016 to boli hlavne Rimavská Sobota (24,6 %), Revúca (22,6 %), Rožňava (20,9 %) a Kežmarok (20,5 %) a ďalšie.

Úloha PZI pri ekonomickom raste je jednoznačná a každá jednotka PZI prináša dostatočný efekt, ale aký podiel majú PZI na miere nezamestnanosti do jednotlivých regiónov Slovenska - to je zložitá otázka, pretože ju ovplyvňuje mnoho faktorov. Ak porovnáme vzťah prílevu PZI na zmenu miery nezamestnanosti na úrovni okresov Slovenska je možné vidieť, že tie regióny, ktoré majú vysoký podiel zahraničného kapitálu majú relatívne najnižšiu mieru evidovanej nezamestnanosti a najvyšší regionálny HDP. Z toho vyplýva, že úspešný môže byť len ten región, ktorý má vhodné podmienky pre zahraničných investorov. To však nie je len v silách samotných krajov, ale aj v opatreniach hospodárskej politiky v tých oblastiach, ktoré investori bezprostredne vyžadujú.

Na základe zistených skutočností vyplývajú určité úlohy pre vládu, ktorá by mala vytvárať také ekonomické, politické a legislatívne podmienky, ktoré by priťahli zahraničných investorov do zaostávajúcich regiónov. Hlavným cieľom by malo byť znižovanie regionálnych disparít a zaostalosti týchto regiónov a rast ekonomickej kohézie v rámci celej ekonomiky.

Záver

Z predchádzajúceho nám vyplynulo, že PZI patria k hlavným faktorom ekonomického rastu a dôležitým determinantom na riešenie nezamestnanosti a rozvoja regiónov. Nevyhnutným sa javí lepšie regionálne rozmiestnenie a lokalizácia zahraničných investícií do oblastí s nevyužitými výrobnými kapacitami a vysokou mierou nezamestnanosti. Prílev PZI, ktorý v celom sledovanom období v rokoch 2008 až 2015 je regionálne nerovnomerne rozložený, sa výrazne prejavil aj na rozvoji, resp. zaostávaní jednotlivých regiónov Slovenska. Tam, kde zahraniční investori vstúpili, vznikli nové pracovné príležitosti a zvýšil sa aj regionálny HDP.

Môžeme uviesť, že v zaostávajúcich regiónoch dlhodobo pretrvávajú viaceré nepriaznivé podmienky, ktoré determinujú investičnú atraktivnosť týchto regiónov, ale aj ekonomiky ako celku. K najdôležitejším patria, okrem stavu politického prostredia, ekonomické faktory ako makroekonomická stabilita, kvalita podnikateľského prostredia, štruktúra a kvalifikovanosť pracovnej sily (v súčasnosti aj jej dostupnosť), ďalej stav infraštruktúry, daňový systém a investičné stimuly. Bez ich zlepšovania v mnohých oblastiach a regiónoch nie je možné očakávať výrazné zlepšenie a zníženie regionálnych disparít.

Literatúra

- [1] DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v slovenskej ekonomike*. Bratislava: EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3084-2.
- [2] GOZORA, V. - HUDÁKOVÁ, M. 2014. *Regional disparities of road transportation in Slovakia*. In: Informační technologi, ekonomika a pravo: stan a perspektiv rozvítku: Materiál mižnarodnoj naukovopraktičnoj konferenciji mladich včenic a studentiv, Černivci 3-4 kvitny 2014: Vpusk 11. - Černivci : Bukovinskij universitet, pp. 139-147. ISBN 978-617-614-064-1.
- [3] HUDÁKOVÁ, M. 2012. *Význam ľudského činiteľa pri rozvoji malého a stredného podnikania v Slovenskej republike*. In: Ekonomickosociálne účinky vstupu krajín V-4 do Európskej únie. Zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Kosin 11. - 13. 5. 2011. - Bratislava: Merkury. pp. 44-49. ISBN 978-80-89458-21-9.
- [4] TÁNCOŠOVÁ, J. 2012. *Priame zahraničné investície a regionálne disparity*. Judita Táncošová In: Dopady vybraných veřejných politik na regionální rozvoj v České a Slovenské republice. Brno: Masarykova univerzita, 2012. s. 107-114. ISBN 978-80-210-5805-7.
- [5] TÁNCOŠOVÁ, J. - ŠVECOVÁ, S. 2012. *Investment Attractiveness in the SR and the Effect on Foreign Investors*. In: Elektronický zborník vedeckých statí a posterov. Gyongyos: Karoly Robert Foiskola. pp. 1484-1488. ISBN 978-963-9941-53-3.
- [6] TÁNCOŠOVÁ, J. 2013. *Foreign direct investment and their influence on the economic development of Slovakia*. In : *Economic Annals-XXI*. Naukovij žurnal Ukrainy No 3-4(1). pp.31-34. ISSN 1728-6220.
- [7] <http://statdat.statistics.sk>[Citované 15.10. 2017].
- [8] <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje>. [Citované 20.10. 2017].
- [9] [www.nbs.sk/Priame zahraničné investície](http://www.nbs.sk/Priame_zahranične_investície). [Citované 22.10. 2017].

Evolution of the Normative Framework of the Crisis Management System in the Third Polish Republic

*Grzegorz WILK-JAKUBOWSKI**

Abstract

The aim of this paper is to present the evolution of the normative framework of the crisis management system in the Third Polish Republic. The analysis will include legal acts regulating the system of crisis management – such as the Government Administration Branches Act of 4 September 1997, the Crisis Management Act of 26 April 2007 and the Act on Amending Crisis Management Act of 17 July 2009 (the research will also cover projects of the last two acts submitted to the Marshal of the Sejm). A legally-institutional approach has been used in this work.

Keywords: *Security, Crisis management system, Third Polish Republic*

Introduction

The issues of life, health, people's properties and environment protection within the context of crisis management in Poland until 1997 were regulated only by the civil legal acts issued during the period of functioning of the Polish People's Republic. The basic framework of that system was defined by the Act from 21st November 1967 on the universal duty of defense the Republic of Poland [14]. The tragic consequences of the flooding in 1997 revealed the deficiencies of the existing legal solutions ('Millennium flood' coincided in time with the competences transfer to lead civil protection from the department of national defense to the interior ministry which impeded the undertaking effective measures [17, art. 3]. In the following years new legal and organizational solutions were proposed.

This article aims to present the legal conditions of the process of shaping a crisis management system in Poland. The hypothesis which assumes that political conflicts enabled the creation and the improvement of the normative framework of the crisis management system in The Third Polish Republic will be verified.

The above mentioned research goal requires the use of two research methods. A legally-institutional approach was used in order to analyse the legal regulations related to the crisis management system in the Third Polish Republic. The historical genetic method was used in order to present the process of shaping of this system. The issue of public administration within the field of crisis management was repeatedly undertaken in the Polish literature of the subject. A number of monographs [i.e. 5, 25, 3, 12] and collective papers [i.e. 2] was written on the subject. The case of the research on the evolution of crisis management system is another issue. This issue is almost entirely missing in the literature. This paper, therefore, aims to fulfill a gap in the literature.

* Grzegorz Wilk-Jakubowski, PhD, University of Social Science, Faculty in Tarnobrzeg, Moniuszki 6 St., 39-400 Tarnobrzeg, Poland, e-mail: grzegorz.wilkjakubowski@wp.pl

The evolution of the normative framework of the crisis management system in the Third Polish Republic

The first legal act concerning the issue of crisis management was the law on government administration departments. There, the management of internal affairs department which included, in particular, the protection of safety and public order, public safety, fire protection and prevention against the natural disasters and similar events which are a threat to common safety [19, art. 29, para. 1]¹, was entrusted to the minister for internal affairs who was obliged to initiate and develop the government policy within this area and also to submit the initiatives within this field, drafts of acts but also projects of normative acts to the Council of Ministers [19, art. 34]. The minister responsible for the internal affairs was responsible for both the implementation of government policy but also for coordination and its' implementation by the relevant units, offices and organizational units are supervised and managed by him within the department he is in charge of. In 1998, the Minister for Internal Affairs and Administration acting on the basis of his autorisation appointed Crisis Response Team responsible for coordination of efforts to prevent and combat natural disasters as well as human-induced disasters and their effects (12th of April)² and the Office for Crisis Management and People's Protection (26th of November) serving the Head of Civil Defense of the Country³.

It should be noted that all the drafts of legal acts which were viewed by the Sejm before 2007 did not gain valid force as a result of political disputes. This applied both to the government's draft law on civilian stand-by and civic crisis management submitted at the time of peace to the Marshal of Sejm, Maciej Płażyński, by Jerzy Buzek on 18th of April 2000 (this one did not come into force due to the President's veto) [8] and to the parliamentary draft of a legal act on citizen safety and crisis management addressed to the Marshall of Sejm, Józef Oleksy, by Jerzy Buzek on 30th April 2004 [6]. It was also the case of state draft of a legal act on crises management submitted to the Marshal of Sejm Włodzimierz Cimoszewicz by Marek Belka on 26th of April 2005 [10] as the drafts were only examined during the first reading and according to the rule of discontinuity of parliamentary works they were not directed for viewing by the Sejm's next term of office. The parliamentary legal act draft on civic safety and crisis management submitted to the Marshal of Sejm, Marek Jurek was also rejected and it happened during the first reading [7].

The first draft of a legal act adopted *sensu stricto* on the subject of crisis management was submitted on 27th of June 2006 by the President of the Council of Ministers, Kazimierz Marcinkiewicz [9]. The works on the draft were supported by earlier solutions proposed in the earlier drafts submitted to the marshals of Sejm. The appointment of the central organizational units responsible for the coordination of crisis management such as The Government Security Center or The Government Center for Crisis Coordination as well as the decisions related to the safety of critical infrastructure are the primary examples. The necessity to adopt the new and independent legal regulation which

¹ Later, in 2002, the supervision over the actions of mountain and water rescue and the supervision over the actions of police, border guards, fires rescue services, National Civil Protection, The President for the Repatriation and Foreigners, National Center of Criminal Information and the Government Protection Office was within the scope of the departments of interior affairs [17, art. 52].

² The Interdepartmental Crisis Management Team was appointed in the same year at the level of the Council of Ministers.

³ The Department was officially abolished on 15th April 2000.

standardises the functioning of the crisis management system was clearly needed [4]. Although the means of acting of public administration units in so called regular situations and states of emergency were earlier defined, the legal norms defining the functioning of these units during the crisis situations were missing [21, 2].

The legal act on crisis management was adopted on 26th of April 2007 [18]. The act created the legal basis for functioning of crisis management system at the time of occurrence of the threats that needed undertaking actions, mainly by the public administration bodies and the Armed Forces of the Republic of Poland during the situations which were not foreseen in the Constitution as requiring the introduction of the states of emergency and which rather required introducing the certain measures ensuring effective threat monitoring and undertaking the actions aimed at their elimination or significant limitation. Both the definition of crisis situation and crisis management were defined by the act. The first term should be understood as a 'situation which is a result of a threat and which as a consequence leads to a breakdown or a serious breach of social ties together with the serious interruption in functioning of public bodies to the degree where the necessary means used for ensuring the re-establishment of safety does not justify the introduction of none of the states of emergency' [18, art. 3]. The definition of 'crisis management' according to the legislation should be understood as the actions of public administration units which are key parts of managing national safety in order to prevent crisis situations, the preparation for gaining control over the situations by taking controlled actions, reacting during the crisis situations occurrence and the reconstruction or the re-establishment of the infrastructure to its' primary nature' [18, art. 2].

The necessity for formation of crisis response plans at the national, provincial, county and borough level was acknowledged in this legal act. These plans should consist of certain parts: (1) the main plan which would include the description of threats and the risk assessment of their occurrence, the description of force and means including the possible perspective of their implementation, the analysis of public administration functioning (including the effectiveness and the possibility of using it in the crisis situations), the possible alternatives of acting during the crisis situations and indicating the course of plans' updating; (2) the procedures of crisis response which in particular cover the tasks within the field of threats' monitoring, the procedures necessary to run resources for the removal of the hazardous effects, the launch of actions foreseen in the crisis response planning and the rules of cooperation as well as the methods of damage, limitation and removal of hazard effects and (3) the functional enclosures describing, in particular, the means of acting of the subjects accomplishing the tasks within the scope of crisis management, the organization of communication between the units, the organization of threat monitoring system and warning and alarming, the rules of informing people about the threats and ways of behaving in case of emergency and planned manners of conducting evacuation from the endangered areas, the coordination of social and medical aid, the scope and structures of protection against the radiation, (only on the national and provincial level), biological and chemical threats and the set of agreements made in order to accomplish the tasks outlined in the crisis response plan but also the rules and procedures for evaluation and damaged documentation.

Moreover, the demand for the formation of critical infrastructure protection plans⁴ on the national and provincial level was forecasted in the legal act. These plans were to include: (1) a register of structure and critical infrastructure systems, (2) the description of crisis infrastructure threats and the evaluation of their possible occurrence, (3) the analysis of resources to be used to protect critical infrastructure, (4) the types of actions during risky situations or the disruption of critical infrastructure functioning, (5) the types of critical infrastructure performance, (6) the rules of public administration cooperation with the owners of the buildings, the installations and the critical infrastructure equipment within the scope of its' protection including the rules of information transfer, (7) the indication of deadlines and a mode for plans' update. It should also be noted that in regards to all the above mentioned plans the responsibility of their updating of no less than once every two years was introduced. [18, art. 5].

Within the scope of regulations of analysed legal act, crisis management system consisted of government and local government bodies, the Armed Forces and a number of private sector units (the owners of critical infrastructure).

Two new bodies were incorporated into the crisis management structures on the national level- the Government Crisis Management Team and the Government Security Center. The first acknowledged unit was appointed as a consultative and advisory body responsible for the matters of initiation and coordination of actions undertaken within the scope of crisis management [18, art. 8, para. 1]. This unit overtaken the tasks of former Government Crisis Coordination Team and Crisis Response Team. The tasks of the Government Security Center - an entity supervised by the President of Council of Ministry - include: the implementation of civilian cases, (2) monitoring the occurrence of certain threats; (3) the preparation of emergency crisis management procedures, (4) the organization and implementation of crisis management training and practice and participation in these activities, (5) the supply of information flow between crisis management bodies and structures, (6) maintaining permanent service as part of the state's defense stand-by; (7) performing tasks within the area of counteracting, prevention and elimination of the effects of incidents of terrorist nature; (8) the implementation of planning and programming tasks within the field of critical infrastructure protection [18, art. 11, para. 2].

The individual ministries' crisis management teams also joined the central crisis management structures. Their tasks include: (1) civil engineering projects, (2) maintaining permanent service as part of the state's defense stand-by and (3) implementation of critical infrastructure protection tasks [18, art. 12, para. 2]. Crisis management centers should be established in the ministries and central governmental bodies which cover tasks within the scope of external and internal security, including civil protection or the economic bases for state's safety. The scope of their tasks include: (1) the maintenance of on-call duty to ensure the information flow for crisis management purposes, (2) cooperation with crisis management centers of public administrations and environmental monitoring

⁴ According to the provisions of an act on crisis management the definition of critical infrastructure means that systems are functionally connected to the units, equipment, installations, key services for national safety and the safety of its' citizens which are included in the system. The definition of critical infrastructure protection, in turn, was understood as a set of organizational undertakings accomplished in order to ensure functioning or a rapid reconstruction of critical infrastructure in case of threats distorting its' proper functioning [18, art. 3, 6].

bodies, (3) the supervision over functioning of the detection and alarming system and the community early warning system (4) participation in rescue, research and humanitarian operations, (5) the documentation of crisis management center's activities, (6) maintaining the on-call duty for the purpose of state's increasing defense readiness, (7) co-operation of the health units in the area of information and instruction transfer to be performed in the 24 hour system during the case of emergency, random situations as well as in case of system's functioning disorder at all levels of government administration [18, art. 12, para. 2].

Moreover, specialised organisational bodies and units responsible for crisis management were appointed at every level of the administrative division of the country (provincial, district and municipal). Province governors were the authorities responsible for crisis management at the provincial level. They were supposed to perform their tasks within the area with the aid of crisis management organizational units of the province offices and joined services, inspections and guard. Province crisis management teams were the assistant units of the province governors and they focused on assessing threats that could affect public safety as well as developing action proposals and presenting proposals for modification of activities included in provincial crisis response plans to province governors. Moreover, the establishment of crisis management centers at this level of administration managed by organizational units of province offices responsible for crisis management activities was anticipated [18, art. 16, para. 1]. The tasks of the centers were: (1) maintenance of the all day on-call duty to ensure the information flow for crisis management purposes, (2) the supervision over functioning of the detection and alarming system and the community early warning system, (3) participation in rescue, research and humanitarian operations, (4) filing of the activities undertaken by the center, and (5) maintaining a constant duty for the state's increased defense preparation [18, art. 16, para. 2].

The equivalent organizational structure of bodies in charge of crisis management at the lower levels of administration, such as crisis management centers and county teams supervised by province governors, mayors or presidents of the cities, was forecasted in the legal act.

The analysed act's entry into force created a normative framework for crisis management and provided supervision and co-ordination of anti-crisis measures in the event of a variety of threats that could occur both nationally or in some parts of the country. However, due to the relatively close date of legal act's passing and the parliamentary elections, there was not enough time to issue a single executive act. Due to the loss of power by the Law and Justice Party (PIS), the implementation of crisis management system became a duty of a coalition government of the Civic Platform (PO) and the Polish People's Party (PSL). Despite of their criticism towards the adopted solutions they partially entered them into force. They also undertook actions focused on rapid preparation of legislation's amendments within the area of state's practical crisis management.

Due to the circumstances, a draft amending crisis management act on crisis management alongside the executive acts was received by the Marshal of Sejm, Bronisław Komorowski, in 2009. This draft aimed at (1) removal of interpretative doubts which aroused during the adaptation of legislation's regulations on crisis management, (2) the implementation of effective crisis management system which would function at times when regular resources and service procedures were not

sufficient, (3) improving planning process (i.e. through introducing planning schedule and identifying responsible bodies) [22, 1].

The approval of law on crisis management resulted in the modification of normative definition of 'crisis management' (the extension of activities catalogue undertaken by the authorized bodies to control the removal of crisis situations' consequences and the limitation of the recovery and critical infrastructure process) [16, art. 1]. This adjustment was caused by the necessity to limit the activities of public bodies only to the resources and infrastructure which would allow civilians to survive in the event following the crisis situation or prevent its recurrence [16, art. 1, point 1].

The normative definition of 'crisis situation' was also modified. This modification was the accomplishment of postulates declared both to the government and local government. It enabled more obvious classification of an incident into a crisis situation category. The former definition made the crisis situation conditional upon the threat which resulted in three cumulative effects: (1) a breach or a breakdown of social ties, (2) a severe disruption of public units' functioning and (3) a usage of tools indispensable for establishing and re-establishing safety within the aspect where the implementation of a state of emergency was not required⁵. The new definition necessitated the occurrence of crisis situation simply upon the threat which has a negative affect on the level of people or environment's safety to the degree when it limits the actions of responsible public administration bodies (at the time when resources and procedures of these bodies are not sufficient)⁶ [16, art. 1, point 2].

Moreover, the definition of civil planning was simplified as a result of the adoption of this legal act. According to the act on amendment of crisis management act, this term describes the whole range of organizational activities aimed at preparation of public administration for crisis management [16, art. 1, point 2, lit. c].

⁵ The understanding of 'crisis situation' definition proposed in the Crisis Management Act of 2007 was repealed by the decision of the Constitutional Court of 21st April 2009 [23]. The definition of crisis situation in the abovementioned act was actually formulated on ambiguous definitions such as 'breaching social ties' which permitted the use of force and the means which interfere with the civil rights and liberties in the situation inadequate to the extent of the threat. It should also be mentioned that the Constitutional Court adjourned the deadline of the valid power of Article 3, point 1 of the Act where 'crisis situation' was defined to 12 months since the day when the decision was announced in the Journal of Laws of the Republic of Poland. An immediate derogation of the law which was considered as unconstitutional would cause the Act on Crisis Management to remain inactive.

⁶ The definition of crisis management falls within the interpretative scope determined by two groups of threats-i.e. common threats and exceptional threats. The first group allows to determine the importance of crisis situation at its' basis-from 'the bottom' when the threat level is low. The second group allows estimating its' top limit as the threats take an extreme character. Common threats are characterized by frequent occurrence and minor outcomes- a small number of victims or casualties, low material losses and a limited area of threats' occurrence. Common threats are combated by specialized units such as Fire Brigade or the Police. Exceptional threats differ from the common threats. They happen very rarely but their outcomes are the most serious- a great number of victims, casualties, huge material losses and a wide area of threat occurrence. Combating these threats requires involving all the possible resources which would help in the returning to a 'normal situation'- a situation from before the occurrence of exceptional threats. The Constitutional Court also recognized a difference between the crisis situation and the exceptional threats and acted twice in the area of crisis management. It stated that a crisis situation should be classified as normal state of state's functioning. Crisis management scheme formed on the grounds of the crisis management act should be implemented only in case of threat occurrence which although requires undertaking special actions but does not meet the criteria necessary for the implementation of the state of emergency [1, 24].

Besides, according to the new definition of civil planning, a catalogue of civil planning activities was also modified. The former law actually regulated planning activities which concluded by a crisis response plan and thus, covered only one stage of crisis management. The essence of modification involves the crisis management draft preparation which covers all stages of this process. The changes in plans would now involve new tasks and their accomplishment, including training, and maintaining the actual means and forces which should be used during a particular crisis situation. The realization of a task aimed at the unity among the crisis management plans and other plans prepared by the certain public administration bodies should support these modifications. Thus, the change was meant to result in realization of planned actions and the elimination of overlapping activities which wasted forces and resources [22, 2].

The unification of terms compared to former 'crisis management drafts' was a consequence of changes in definitions of crisis management, civil planning and the specification of task catalogue for this planning. Two new terms such as (1) National Crisis Management Scheme and (2) 'a crisis management scheme' in relation to drafts prepared by the central state administration bodies and to the provincial, county and municipal drafts, got included in the adopted law.

The modification of terms was accompanied by the change of elements included into the plan of crisis management. The main plan got slightly simplified as they abandoned the former solutions which included the description of resources and the possibilities of their usage, the analysis of public administration functioning and the indication of the plan update mode as well as the functional attachments⁷ [16, art. 1, point 3].

The documentation of activities undertaken in case of crisis management was limited to the bare minimum and thus, enabling the best possible human management set to be used during the occurrence of crisis situation. A number of functional attachment to the main plan, especially those covering critical infrastructure, increased up to two- a list of critical infrastructure covered by the critical management scheme and located on the territory of a province, county or municipality and the priorities in the area of safety and re-establishment of critical infrastructure [16, art. 1, point 3].

The obligation of plan updating at least once every two years was maintained in regards to all the plans. However, their implementation, testing and launching was also included into the framework of planning. Thus, the essential conditions for optimized alternative actions were created. Besides, the obligation of participation in the planning cycle was introduced as well as the duty to acknowledge crisis management plans with the bodies responsible for their accomplishment.

The preparation of a report on national safety threats was necessary in order to prepare the National Crisis Management Scheme and the crisis management scheme on all the levels of public administration. This document was to include: (1) a demonstration of the most serious threats and the possibility of their occurrence; (2) the specification of strategic goals; (3) the specification of priorities in response to certain threats; (4) the indication of resources necessary to reach strategic goals; (5)

⁷ According to the abovementioned act, the elements such as hazard characterization and the risk evaluation of their occurrence which should involve the threats to critical infrastructure and the risk and threat maps, the duties and obligations of crisis management participants prepared in the form of a safety net and also overview of means and forces scheduled to be used in the crisis situations should all form a part of a plan.

programming of tasks within the area of safety improvement; (6) the conclusions including hierarchical list of actions necessary to reach strategic goals [16, art. 1, point 4].

The necessity to maintain infrastructure necessary for proper functioning of the society, mainly after the occurrence of the crisis situation, has a key role in the contemporary world. Thus, the issue of critical infrastructure had a significant role in the amended legislation act. The main goal of the appointed National Scheme of Crisis Infrastructure Protection was the improvement of the safety of crisis management infrastructure. It was supposed to separate a number of buildings, equipment, installations and services which were perceived as strategic for the state's safety and the safety of its' citizens and thus, enabling the effective functioning of public administration bodies, institutions and the entrepreneurs. According to the legal act on the amendment on crisis management, the program should include national priorities, goals, requirements and standards enabling proper functioning of critical infrastructure and the detailed criteria enabling the selection of buildings, installation, equipment and services to be included within the schemes of critical infrastructure and involving their importance for the state's functioning and fulfilling the needs of its' citizens. At the same time they abandoned the formation of separate schemes of critical infrastructure protection at the state and province level. However, some elements of these plans were included as components of crisis management scheme. Moreover, the rules of cooperation between the public administration bodies and the owners of critical infrastructure were specified [16, art. 1, point 4, 5]. These legal solutions enabled the coordination process of the scattered actions which were until then undertaken within the scope of critical infrastructure by the public administration. They also contributed to the involvement of bodies responsible for critical infrastructure by strengthening cooperation of private and public sector⁸ [22, 4].

The legal situation of units responsible for the crisis management actions was changed by the approval on 17th of April 2009 of the legislation act on amendments to crisis management act. The role of Government Security Center was strengthened by obtaining a status of domestic crisis management center⁹ [16, art. 1, point 10]. This unit was the contractor of the National Crisis Management Scheme and a coordinator within the field of crisis management, mostly in the area of information policy, coaching and training. The legal position of Government Crisis Management Team was also adjusted. The obligation to organize the cooperation of this entity with voluntary fire brigades

⁸ The modification of national critical infrastructure definition was a result of adopting an Act of 29th October 2010 on the amendments on crisis management act which performed the transposition of the directive within the area of recognition and assigning European critical infrastructure and the evaluation of the needs within the area of its' protection. This definition covers the systems and included in them and functionally connected crucial for the state's and its' citizens safety facilities and aimed both at ensuring efficient functioning of public administration bodies as well as institutions and the entrepreneurs. Such understood infrastructure included the systems of: (1) water supply, energy resources and petrol, (2) communication, (3) internet infrastructure, (4) financing, (5) food supplies, (6) water supplies, (7) health care, (8) transportation, (9) rescue, (10) ensuring continuous public administration activities, (11) production, storage and the usage of chemical and radioactive substances [20, art. 1, point 1].

⁹ Crisis management centers which provided a 24-hour on call service in order to ensure an information flow in support of crisis management up until now functioned on all levels of public administration, with an exception of national level.

in crisis situations was abolished¹⁰ [16, art. 1, point 7]. Another change related to the tasks performed by the Government Crisis Management Team resulted in establishing National Crisis Management Scheme and a termination of national and provincial plans of crisis infrastructure protection. The elements of these plans got included into the crisis management plans. These changes contributed to the obligation of issuing opinions and submitting them to the Council of Ministers by the Government Crisis Management Team of Crisis Management Scheme. Additionally, the team was obliged to give opinion on a mandate draft of the President of the Council of Ministers concerning a list of projects and procedures of crisis management system [16, art. 1, point 8].

The legal situation of the Council of Ministers was also changed as the result of approval a legal act of 17th July 2009. This unit was obliged to adopt in the way of resolution the report on the threats to national safety and the National Scheme of Critical Infrastructure Protection [16, art. 1, point 4]. Moreover, the Council of Ministers was obliged to describe by means of regulations: (1) the manner, the procedures and the terms of a report on the threats to national safety, (2) the course of duty accomplishment and cooperation within the scope of National Crisis Infrastructure Protection Scheme by the public administration bodies and the security services responsible for the national safety as well as the buildings' landlords and owners of the installations, crisis infrastructure and public services, (3) the manner of formation, actualization and the structure of crisis infrastructure protection plans, (4) the procedures and conditions for recognizing and fulfillment of possessing crisis infrastructure protection plan [16, art. 1, point 5].

The changes in the competences of bodies responsible for undertaking actions within the crisis management area were also introduced on the lower levels of public administration. Here, the position of a province governor- the authority responsible for crisis management issues on the province level, may set an example. He got obliged to cooperate with the Head of Internal Security Agency which is a central unit of government administration responsible for undertaking actions on the identification, prevention and detection of threats to the state's internal safety as well as indication, prevention and detection of terrorist offences. Moreover, according to the provisions of the act of 17th July 2009 on the amendment of crisis management, an obligation was put on the province governors to cooperate with the relevant public administration bodies within the field of crisis management [16, art. 1, point 14]. According to the authors of the legal act, the adoption of such solutions was to contribute to the cooperation of the local administrative bodies and the province governors [22, 8-9].

The modification of competences for bodies responsible for undertaking actions within the crisis management area was also introduced on the county level. It was supposed to fulfill the demands submitted by the province self-governments' representatives. They questioned the legitimacy of the existing legal solution adopted in the crisis management act of 2007 which provided operational services of crisis management centers by the organizational units of provincial district offices in charge of crisis management tasks [18, art. 18, para. 1]. In their opinion too few people were employed at these units for the majority of time and thus, the maintenance of an on-call duty on a 24-

¹⁰ The approval of such a solution was a result of the lack of necessity of an exceptional treatment by the legislator of the voluntary fire brigade and their exclusion from a group of entities undertaking rescue, research and humanitarian actions which cooperation was organized on the levels of territory administration [22, 6].

hour basis in order to ensure the proper information flow for crisis management purposes was impossible [22, 9]. Provincial district offices' authorities claimed that the accomplishment of this task was only possible by breaking the rights of employees working at the organizational units of provincial district offices dealing with crisis management issues or outsourcing the implementation of this task to other entities in violation of the regulations of the crisis management act. This conflict was abolished by adopting the act of 17th July on amendments to crisis management act. The province governors were now eligible to select an organization, its' headquarters and a working mode. Thus, they could choose the manner of a 24-hour alarming system for crisis management teams and providing the 24-hour information flow in the crisis situations which they thought was the most effective one [16, art. 1, point 18]. The adopting of such a solution enabled the formation of joint crisis management centers servicing both the counties and the cities [22, 9].

The competences of bodies responsible for crisis management issues on the municipal level were also modified on the basis of amendments to crisis management act. Village mayors, town mayors and city presidents who got obliged to maintaining 24-hour duty in order to ensure information flow for the purpose of crisis management are here an example of competences modification. Likewise county district office, new and more efficient solutions were introduced on the municipal level even before the adoption of the legal act on amendments to crisis management of 17th July 2009. These included – alarming the members of municipal crisis management team by the municipal guards, fire brigades or the police [22, 9-10]. The legal act adopted in 2009 regulated this situation [16, art. 1, point 19].

Conclusions

The analysis of the evolution of the normative dimension of crisis management in the Third Republic of Poland shows that during the period of 1997-2005 some attempts were made to adopt a legal act which would regulate the organization of crisis management system in Poland. However, to political disputes none of these attempts was successful. Thus, the first legal act which would regulate the issue of crisis management was a legal act adopted in 2007. The improvement of negative framework of crisis management in the Third Republic of Poland in the following years was also problematic. The tendency of successive governments' to overrule the achievements of their predecessors within the area of crisis management system became the unfortunate political tradition. The research hypothesis formulated in this article has been therefore, positively verified. It should also be noted that the amendments to the law on crisis management contributed to the coherence of the already existing system.

Bibliography

- [1] BRZEZINSKI, M.: *Sytuacja kryzysowa w rozumieniu ustawy o zarządzaniu kryzysowym*. „e-Politikon” 2013, nr 6, s. 89-96, ISSN: 2084-5294.
- [2] JABŁONOWSKI, M. et.al.: *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*. Pułtusk: Akademia Humanistyczna imienia Aleksandra Gieysztor, 2007, ISBN: 978-83-7549-010-7.

- [3] LIDWA, W. - KRZESZOWSKI, W. - WIĘCEK, W.: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2010, ISBN: 978-83-7523-279-0.
- [4] MORWIŃSKI, J., *Opinia prawna z dn. 9 listopada 2006 roku dotycząca projektu ustawy o zarządzaniu kryzysowym*, druk sejmowy nr 770.
- [5] NOWAK, E.: *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej 2007, ISBN: 978-83-5831-07.
- [6] Poselski projekt ustawy o bezpieczeństwie obywateli i zarządzaniu kryzysowym, druk nr 2953 z dn. 30 kwietnia 2004 roku.
- [7] Poselski projekt ustawy o bezpieczeństwie obywateli i zarządzaniu kryzysowym, druk nr 805 z dn. 23 marca 2006 roku.
- [8] Rządowy projekt ustawy o gotowości cywilnej i cywilnym zarządzaniu kryzysowym w czasie pokoju, druk nr 1861 z dn. 18 kwietnia 2000 roku.
- [9] Rządowy projekt ustawy o zarządzaniu kryzysowym, druk 770 z dn. 27 czerwca 2006 roku.
- [10] Rządowy projekt ustawy o zarządzaniu kryzysowym, druk nr 3973 z dn. 26 kwietnia 2005 roku.
- [11] Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym wraz z projektami aktów wykonawczych, druk 1699 z dn. 11 lutego 2009 roku.
- [12] SKOMRA, W.: *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*. Wrocław: PRESSCOM, 2010, s. 15, ISBN: 978-83-61188-57-5.
- [13] SKRZYDŁO, W.: *Polskie prawo konstytucyjne*, Lublin: MORPOL, 2009, s. 128, ISBN: 83-87228-3-3.
- [14] Ustawa o z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1967, nr 44, poz. 220.
- [15] Ustawa z dnia 1 marca 2002 roku o zmianach w organizacji i funkcjonowaniu centralnych organów administracji rządowej i jednostek im podporządkowanych oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz. U. 2002, nr 25, poz. 253.
- [16] Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2009, nr 131, poz. 1076.
- [17] Ustawa z dnia 21 czerwca 1996 roku o urzędzie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji, Dz. U. 1996, nr 106, poz. 491.
- [18] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2007, nr 89, poz. 590.
- [19] Ustawa z dnia 4 września 1997 roku o działach administracji rządowej, Dz.U. 1997, nr 141, poz. 943.
- [20] Ustawa z dnia 29 października 2010 roku o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2010, nr 240, poz. 1600.
- [21] Uzasadnienie do projektu ustawy o zarządzaniu kryzysowym, druk sejmowy nr 770.
- [22] Uzasadnienie do projektu ustawy o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym wraz z projektami aktów wykonawczych, druk sejmowy nr 1699.
- [23] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 21 kwietnia 2009 roku, sygn. akt K 50/07.
- [24] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 3 lipca 2012 roku, sygn. akt K 22/09.

[25] ZIARKO, J. - WALAS-TRĘBACZ, J.: *Podstawy zarządzania kryzysowego*. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej. Kraków: Krakowska Akademia im. F. Modrzewskiego, 2010, ISBN: 978-83-7571-086-1.

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

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

PRÍSPEVKY SA PREDKLADAJÚ:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: edita.kulova@vsemvs.sk),
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu Verejná správa a regionálny rozvoj: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 15 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

POPLATKY ZA ZVEREJNENIE

- Poplatok za uverejnenie príspevku pre externých prispievateľov je 50,-€.
- Poplatok je potrebné zaplatiť až po akceptácii príspevku redakčnou radou časopisu.
- Platbu uhrádzajte na účet SK4011000000002624520927 s variabilným symbolom 200 a do správy pre prijímateľa uveďte meno autora príspevku.
- Doklad o úhrade je potrebné predložiť najneskôr do 31. mája pre júnové číslo alebo do 30. novembra pre decembrové číslo časopisu buď elektronicky na edita.kulova@vsemvs.sk alebo doporučenou poštou na adresu VŠEMvs.
- Nie sme platcami DPH.

PREHLÁSENIE O PÔVODNOSTI PRÍSPEVKU

Spolu s príspevkom odovzdá autor prehlásenie o tom, že príspevok je originálny a nebol doteraz ponúknutý k publikovaniu inému vydavateľovi.

ZÁKLADNÉ FORMÁTOVANIE

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je A4.
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

TEXT:

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

OBRÁZKY:

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

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, z a ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.

- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom

TABUĽKY:

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

ROVNICE:

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

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>).

LITERATÚRU:

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

RECENZOVANIE PRÍSPEVKOV:

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

PRÍSPEVKY NIE SÚ HONOROVANÉ.

Instructions for authors

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

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

Publication fees

Publication fees for external contributors is 50,- €. Please, pay the publication fee after the acceptance from the Editorial Board.

Payment details

Account No.: SK4011000000002624520927

Variable symbol: 200

Message to the recipient: Indicate name of the author

Recipe of the payment must send before publication of the article to the email edita.kulova@vsemvs.sk or send by post to the address of VSEMvs.

We are not VAT payers.

Title of Article (size 12 pt bold)

Name and surname ¹ (size 10,5pt normal)

Abstract (size 10pt bold)

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

Keywords: (size 10pt bold)

Text (size 10pt, italic)

JEL Classification: (size 10pt bold)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

1.1 Subchapter title (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

References

¹ Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

Ing. Štefan Adam, Ing. Zuzana Chrastinová, RNDr. Slávka Krížová, National agricultural and food centre - Research Institute of Agriculture and Food Economics, Trenčianska 55, 824 80 Bratislava SR, e-mail: stefan.adam@vuepp.sk, zuzana.chrastinova@vuepp.sk, slavka.krizova@vuepp.sk

Ing. Daniel Brezina, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: daniel.brezina@fbi.uniza.sk

Ing. Matej Masár, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: matej.masar@fbi.uniza.sk

doc. Ing. Katarína Bugarová, PhD., doc. Ing. Mária Hudáková, PhD., prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD., Katedra krízového manažmentu, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská univerzita v Žiline, 1. mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: katarina.buganova@fbi.uniza.sk, maria.hudakova@fbi.uniza.sk, ladislav.simak@fbi.uniza.sk

Ing. Michal Fabuš, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.fabus@vsemvs.sk

PhDr. Ľubomír Nebeský, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: lubomir.nebesky@vsemvs.sk

Ing. Pavol Grman, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: pavol.steven.grman@gmail.com

doc. Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: zuzana.kapsdorferova@uniag.sk

Mgr. Ing. Pavol Krížo, PhD., MBA, Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: pavol.krizo@vsemvs.sk

doc. Ing. Antonín Kučera, CSc. MBA, Institut manažerské ekonomie z. s., Velká Krajská 52, 412 01 Litoměřice, Česká republika, e-mail: a.kucera@ime-mba.cz

prof. Ing. Jozef Hudák, PhD., Svätourbánska 4, 949 01 Nitra, e-mail: qhudak@is.uniag.sk

Ing. Silvia Lenčošová, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: lencesova.silvia@gmail.com

doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: maria.sajbidorova@uniag.sk

Ing. Michal Levický, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: michal.levicky@vsemvs.sk

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Ústav ekonómie a manažmentu, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

Ing. Silvia Lorincová, PhD., Katedra podnikového hospodárstva, Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene, Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, e-mail: silvia.lorincova@tuzvo.sk

doc. Ing. Zdenka Musová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: zdenka.musova@tuzvo.sk

Ing. Jarmila Klementová, PhD., Katedra podnikového hospodárstva, Drevárska fakulta, Technická univerzita vo Zvolene, Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, e-mail: klementova@tuzvo.sk

doc. Mgr. Vladimír Tomáš Míka, PhD., University of Žilina, Faculty of Security Engineering, Department of Crisis Management, Ul. 1. Mája 32, 010 26 Žilina, Slovakia, e-mail: vladimir.mika@fbi.uniza.sk

1doc. Ing. Roman Serenčák, PhD., Slovak University of Agriculture, Faculty of Economic and Management, Department of Economic Policy, Trieda A. Hlinku 2, 949 76, Nitra, Slovakia, e-mail: roman.serences@uniag.sk

Bc. Jana Kutíšová, Slovak University of Agriculture, Faculty of Economic and Management, Department of Economic Policy, Trieda A. Hlinku 2, 949 76, Nitra, Slovakia

Ing. Oksana Sokil, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: xsokil@is.uniag.sk

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 609/2, 949 76 Nitra-Chrenová, e-mail: iveta.ubreziova@uniag.sk

doc. Ing. Stanislava Strelcová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Ul. 1. mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: stanislava.strelcova@fbi.uniza.sk

prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Ul. 1. mája 32, 010 26 Žilina, e-mail: ladislav.simak@fbi.uniza.sk

prof. Ing. Judita Tancošová, CSc., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: judita.tancosova@vsemvs.sk

prof. h. c. doc. Ing. Monika Hudáková, PhD., MBA., Ústav ekonomiky a manažmentu, Fakulta prírodných vied, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Trieda A. Hlinku 1, 949 74 Nitra, e-mail: mhudakova@ukf.sk

Grzegorz Wilk-Jakubowski, PhD, University of Social Science, Faculty in Tarnobrzeg, Moniuszki 6 St., 39-400 Tarnobrzeg, Poland, e-mail: grzegorz.wilkjakubowski@wp.pl

Recenzenti:

Janka Beresecká

Stanislav Filip

Vladimír Gozora

Jozef Hudák

Monika Hudáková

Zuzana Kapsdorferová

Michal Levický

Viera Papcúnová

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

Verejná správa a regionálny rozvoj je recenzovaný vedecký časopis Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Uverejňuje vedecké príspevky, príspevky do diskusie a recenzie. Je orientovaný predovšetkým na problematiku verejnej správy a regionálneho rozvoja, manažmentu, marketingu, financií, malého a stredného podnikania, ale aj na iné oblasti, ktoré sú v súlade s profilom a zameraním školy. Jeho poslaním je publikovať významné výsledky vedeckého výskumu trvalejšieho obsahu z oblasti verejnej správy a príbuzných tém, vytvárať priestor pre publikovanie výsledkov výskumných projektov Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave a ponúkať priestor na publikovanie dôležitým záujmovým skupinám (verejná správa, domáce a zahraničné vysoké školy, výskumné inštitúcie).

PUBLIC ADMINISTRATION AND REGIONAL DEVELOPMENT

Public Administration and Regional Development is a reviewed scientific journal of the School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. It publishes scientific articles, contributions to discussions and reviews. It mainly focuses on problems in public administration and regional development, management, marketing, finance, small and medium sized entrepreneurship as well as on other areas that are related to the profile and aim of the school. Its mission is to publish significant results of scientific research with continuous content from the field of public administration and related topics, to create space for publishing results from research projects of the School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava and to offer space for publishing articles to important interest groups (public administration, domestic and foreign universities, research institutions).

School of Economics and Management in Public Administration

Chairperson of Editorial Board: Dr. h. c. prof. Ing. Viera Cibáková, CSc., rector

Editor in Chief: prof. Ing. Vojtech Kollár, CSc.

Order and distribution of the Scientific Journal are administrated by editor.

Reg. No 2950/09



Scientific Journal

No. 1, May 2018, Volume XIV.

Vedecký časopis Verejná správa a regionálny rozvoj vydáva Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Vychádza 2-krát ročne.

ISSN 1337-2955